Workshop Design
Based on Facilitation

基于引导技术的工作坊设计

林士然　著

電子工業出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。
版权所有，侵权必究。

图书在版编目（CIP）数据

基于引导技术的工作坊设计 / 林士然著. —北京：电子工业出版社，2017.8
ISBN 978-7-121-31806-1

Ⅰ. ①基… Ⅱ. ①林… Ⅲ. ①组织管理学 Ⅳ. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第130162号

策划编辑：吴亚芬
责任编辑：吴亚芬
印　　刷：
装　　订：
出版发行：电子工业出版社
　　北京市海淀区万寿路 173 信箱　邮编：100036
开　　本：720×1000　1/16　印张：12.25　字数：162 千字
版　　次：2017 年 8 月第 1 版
印　　次：2017 年 8 月第 1 次印刷
定　　价：49.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：（010）88254888，88258888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

本书咨询联系方式：（010）88254199，sjb@phei.com.cn。

前　言

老子在《道德经》第十七章中阐述了引导力的奇妙之处：“太上，不知有之；其次，亲而誉之；其次，畏之；其次，侮之。信不足焉，有不信焉。悠兮，其贵言。功成事遂，百姓皆谓‘我自然’。”然，引导技术却兴起于西方，近些年传入国内后，因其强大的工具价值，一下子成了人们“趋之若鹜”的新鲜事物。于是，引导工具类课程满天飞，学习了引导工具课程的“引导者”走进企业大胆尝试，却发现引导并没有课上讲得那么简单，引导的成功率也没有想象得高，于是就有人开始怀疑引导力的价值，甚至认为引导技术的盛行不过是一阵风……细细探究就会发现，不少人把引导技术推到了不食人间烟火的境地，把引导工具绑架到了需求和目标之上，把引导等同于引导技术、把引导技术等同于引导工具了。本书作者希望更多的引导学习者对引导有更全面和系统的认知，提升引导实践的成功率，让更多组织体验到引导力的真正价值和魅力。

同时，我们发现引导技术应用在培训和管理领域才刚刚开始。**一方面，工作坊作为引导技术落地的载体，正在替换传统的培训课堂形式**。由传统的培训走向工作坊，不是把课程名称和会标更换一下那么简单，也不是简单地在培训中夹杂几个引导工具那么容易，这里面涉及教学目标和逻辑重新设

计、教学方式调整甚至教学路线的颠覆，而且培训师的角色需要变为引导师（Facilitator）。**另一方面，工作坊（也称为研讨会）正在成为管理者的管理方式和日常工作**。然而，很多管理者仍然分不清上传下达的会议跟研讨会的差别，即使区分开来，也无法区分会议内容和会议过程，不熟悉如何设计研讨会，不知道如何跟主持人角色配合，不知道如何让另一个人主持的会议达到自己想要的目标。

我们理解的工作坊分为两类。**一类是纯引导的工作坊**，带领者只负责过程，完全不进行内容传递，此类工作坊的带领者称为狭义的引导者（纯引导者）。**另一类是“引导＋培训”型工作坊**，带领者既要带领大家分析和解决真实问题，也要传递内容或教授技能或工具方法的工作坊，此类工作坊的带领者称为引导式培训师，也可以称为引导者（广义的引导者）。

无论你是一位培训师还是一位管理者，无论你想做引导者还是引导式培训师或引导式管理者，要成长为一名优秀的引导者，我认为需要经历引导工具体验、工作坊设计实战和引导者状态修炼三个阶段和过程，为此我开发和设计了“引导的规律®”三阶课程，分别是初阶魔力工具箱©、中阶工作坊设计©和引导者状态©课程。本书基于中阶课程讲师手册和我的实践经历萃取而成，分享出来希望更多伙伴可以学习到真正实战和实用的引导技术，也希望更多伙伴跟我一起推动引导技术与本土实践相结合，让更多的组织因为运用了引导而看到新的积极变化。

本书中的观点可能有你觉得匪夷所思的地方，读者尽可以标注出来反馈给我，我的邮箱为 405242508@qq.com，感谢你的建议。

引导之旅，似西天取经般诡变
发起人言辞闪烁，神秘不可参
起点似乎清晰可见，终点感觉好遥远

手持合约一卷，毅然决然走下山
风萧萧兮易水寒，壮士孤独难入眠

参与者风云变幻，随时让你心惊胆战
还好十八般兵器准备齐全
但能派上用场，或许在下一站
跋山涉水、历经万难
终点似乎就在眼前
谁知还有八十一项挑战
……

入场调查

欢迎真诚标记，单选、多选还是不选？由你来定。

1. 关于工作坊，我的经历是 _____

A. 带领过

B. 参与过

C. 听说过

2. 我学习工作坊是为了 _____

A. 做引导

B. 做培训

C. 做管理

3. 关于工作坊设计，我最想阅读的是 _____

A. 工作坊设计之**道**

B. 工作坊设计之**法**

C. 工作坊设计之**术**

目 录

引导常识篇 1

第 1 章 引导技术简介 2

何为引导技术 2

为何有 Facilitator 这个角色出现 4

谁适合做引导师 4

第 2 章 引导的 5 个典型价值和适用场景 6

引导的 5 个典型价值 8

引导的适用场景 9

工作坊理论篇 13

第 3 章 工作坊的特征 14

工作坊的概念 14

工作坊的优势 15

工作坊的类别 16

“引导 + 培训”型工作坊与传统培训的差别 16
从传统课程到“引导 + 培训”工作坊 18

第 4 章 工作坊的假设 27
人们有意愿参与目标达成 29
人们已经具备足够的资源和资源整合的能力 29
创造性的过程让目标达成更容易 30
意愿 × 资源 × 创造性过程 = 好的结果 30

第 5 章 工作坊的原理 31
空间与场域的变化引发不一样的表现 34
角色与关系变换激发参与动力 35
关注点与风向的调整唤起更多的资源 36
提问与对话促发人们的更佳表现 36
激情与责任感的唤醒驱动人们敢于面对挑战 36

第 6 章 工作坊行进路线图 38
两种工作坊行进路线图 40
如何判断工作坊是否成功 42
焦点目标和体验目标 42
引导者的精力分配 43

第 7 章 工作坊引导者的技能要求 44
国际引导者协会认证职业引导师 6 项核心素质 44
纯引导型工作坊引导者 CTF 技能要求 46
“引导 + 培训”型工作坊引导者 CFT 技能要求 48

需求把脉篇 53

第 8 章 把脉发起人需求 54

工作坊开始前的流程 54

工作坊“前因后果”路线图 58

小结：发起人访谈 62

第 9 章 把脉参与者需求 66

参与者利益相关性分析 66

参与者意愿资源分析 70

团队发展阶段分析 72

团队文化风格分析 74

参与者投入度准备 74

小结：工作坊需求确认表 75

过程设计篇 79

第 10 章 凌波五步 80

纯引导型工作坊设计的凌波五步 80

“引导 + 培训”型工作坊设计的凌波五步 86

借力明星问题模型设计好议题 89

借力隐喻，绘制流程海报 92

第 11 章 工作坊剧场推演 95

场景推演 96

旅程推演 97
剧场推演 99

第 12 章 工作坊常用流程 100
收集想法型 101
回顾反思型 102
问题解决型 102
发展能力型 104
促进融合型 105
全新创造型 107
工作坊流程设计的 4 种套路 109

第 13 章 工作坊常用引导工具 112
世界咖啡 112
走动的涟漪 120
亲和图 2.0 121
视觉共创 125
情境创设 128

第 14 章 工作坊常用引导式培训方法 136
内容准备程度 136
内容推进路线 138
引导式教授知识 140
引导式讲授案例 141
引导式教授模型 143

设计提示篇 147

第 15 章 场域设计 148

何为场域 148

场域的 4 个联想 148

场域的 4 个典型特征 149

REST 模型与法则 150

第 16 章 开场设计与离场设计 159

入场调查 159

入场调查注意事项 163

构建连接 164

介绍安排 165

期望与担心研讨会 167

共创参与规则 169

离场设计 170

第 17 章 工作坊设计过后 174

坚持成长 174

管好注意力 175

离场调查 180

关于 CTF 与 CFT 认证 181

尾记 182

引导常识篇

第1章

引导技术简介

何为引导技术

引导技术源于英文 Facilitation，意思是“使之更容易”，国内给予了 Facilitation 不同的中文翻译，如引导、促动、催化、建导、协作等，从事这一特殊工作的人也就有了引导师、促动师、催化师等职业标签。**本书选用“引导”和“引导师”这个说法。**

一方面，这如同盲人摸象一般，都突出了 Facilitation 的某些特征和功能。例如，

引导：突出了 Facilitation 要有方向，Facilitator 的功能是过程带领。

促动：突出了 Facilitator 现场推动大家参与和互动的功能。

催化：突出了 Facilitator 像催化剂一般让现场发生奇妙的变化和反应。

建导：突出了 Facilitator 帮助参与者现场建设性建构并走向某一方向的功能。

另一方面，这些中文词汇如同拼图一般使 Facilitation 大象的全貌也露出水面了。首先，**引导大于引导技术**。引导关注事情达成的全过程，只掌握几个引导工具和方法是远远不够的。这一点从国际引导者协会（International

Association of Facilitators，IAF）认证职业引导师（Certified Professional Facilitator，CPF）的 6 项核心技能（见图 1.1）可以看出来。



图 1.1　CPF 的 6 项核心技能

其次，Facilitator 的工作跟分享式培训师（Trainer）的角色形成了鲜明的差异。Facilitator 的工作职责在于帮助团队，在于激发大家的参与，在于让大家开展对话和互动，在于让团队实现一场鞭炮到烟火的变化。**Facilitator 更看重团队自己探索答案，而不是告知和说服。**

最后，Facilitation ＝引导＋促动＋催化＋建导等，Facilitation 包含了以上关键特征，**这一公式也直接把引导师和教练的角色区分开来**了。引导师面对一个群体开展工作，少则三人，多则成百上千人，**引导师更关注群体之间的对话和因此而形成的场域。**引导师会借助**议题、发问和复述**等让群体进行碰撞、连接、欣赏和重构。而且，在**引导型对话过程中，群体间的发问和对话往往同时发生，而在教练式对话过程中，发问和对话往往更多地依次进行。**引导师自身的提问更多是扮演一个石子，激荡起涟漪之间的自动碰撞和融合才是其目的，而后者将发问作为自己存在的核心功用和职责所在。

为何有Facilitator这个角色出现

我们经常用“**内容 + 过程 = 好的结果**”来描述如何做好一件事情，我们发现很多时候并不是方案本身有问题，更多的是因为大家在推进和落实方案过程中并不理解和支持，反思下来，除了能力等因素，大家没有参与内容的产出过程是重要原因，没有人单独负责管理内容产出和内容落地也是重要因素。引导师就是那位关注事情达成全过程的人，内容的输出和贡献则交给被引导的对象。例如，在一场研讨会中，引导师关注会议的主题、目标达成、研讨的秩序和进程、与会者的参与度、会议时间管理、现场气氛和能量状态等；会议内容则由参与者产出，引导师对产出内容并不发表自己的观点和倾向性意见，而是不断鼓励大家贡献更多。

引导师作为一个独立的角色，能不能既关注过程又参与内容?

显然这是一个巨大挑战，关注什么、能量流向哪里。一旦参与内容贡献，容易给其他参会者带来困扰。管理过程给予引导师特殊的影响力，参与者在表达真实想法的过程中，容易受到引导师观点和倾向的干扰，而这又不是引导师所期望的。

谁适合做引导师

对内容无法参与的人、对内容能够做到不参与的人都是比较合适的人选。

在资源充足的条件下，内容贡献者与过程引导师最好独立开来，由内部引导师与外部引导师搭配效果更佳。

在资源不够理想时，从内容贡献者中选出能够运用引导技术的小伙伴是

非常有必要的。如果你是一位技能传授型的培训师，掌握引导技能有助于让学员应用技能。

在一个引导技术普及的团队中，引导师所履行的职能，既可以交由某个参与者来担当，也可以由大家轮流担当。

如果用几个关键词来描述引导，你会选择哪些?

内容中立、提问与对话、群策群力、达成共识、更高产出、更加轻松。

如何用一句话来描述 Facilitation？

【版本 1】激发参与者群体间对话，轻松实现高质量产出的过程。

【版本 2】引导者像助产士一般，支持团队实现创造性变化，并让团队实现更高质量产出的过程变得更加容易。

试一试

回顾和总结以上的内容，并简要回答下面四个问题。

1. 以上的内容中，哪些观点对我来说是新鲜的？哪些观点让我有了新的认识？

2. 请试着比较引导师和培训师，列出三个差异。

3. 请试着比较引导师和教练，列出两个差异。

4. 引导这项工作如何助力我目前的工作，列出最重要的一条。

第 2 章

引导的5个典型价值和适用场景

案例

如何让园区更美好

某园区单位拟开展两天高效运营系统构建的培训，可到底培训什么内容呢？培训机构接到需求后，了解到该单位最迫切的需求是如何落地园区的规划。原来之前的规划是聘请第三方咨询公司设计的，当初看起来颇为科学，可一旦落地实施起来，大家都觉得困难重重、挑战多多，如果照本执行，肯定会出问题。可是让谁一下子拿出比这个规划更棒的来，似乎谁也做不到，而且也没有哪个部门敢担负这个责任。

培训机构找到了专业引导师一起来商量如何设计两天的方案。经过与总经理的沟通、确认需求、一起设计，最终，确定了两天的框架。

首先，引导师了解了大家的期望，并带领大家共同构建了两天的活动规则。其次，聚焦了当前本单位需要面对的重要紧急问题，引导师并没有急着让大家研讨这些问题如何解决，而是让大家描绘年底渴望实现的愿景图像。之后，询问了大家一个问题：为了让年底的画面变为现实，当前最需要面对的问题是哪些？最后，大家经过讨论认为园区规划迫在眉睫。

紧接着，引导师让大家一起把园区规划沙盘呈现出来，有意思的是，大家并不是说出来，而是借助模型、道具和材料一起把园区的大画面生动地呈现了出来。

之后，引导师询问大家，面对这个规划画面大家的感受和洞见是什么。

大家描述完毕后，又紧接着询问大家，假如要做出一个改变，会是什么。此时，小组内有人提出一个想法，引导师立即鼓励他动手改变这个沙盘。很快，其他人包括总经理也加入了进来，过程中，大家放弃了固守的部门界限，不断倾听他人的想法，并深入交流和调整这个规划，直至大家都停下来。此时，引导师又问了大家一个问题，看看年底我们想实现的图像，或许我们还可以做些什么。大家又陷入了思考，然后，又有人提出了建议和设想，这一次，大家倾听他的建议和想法，直至大家觉得应该这么干，引导师当时觉察到，现场的大家真的成了一个团队。



最后，大家兴奋地在新的沙盘面前拍照留念。等大家静下来，引导师又询问大家，假如按照目前的规划执行，大家还有什么担心和顾虑，以及如何确保今天的规划变为现实……最终，总经理非常满意两天的引导活动，并给予了引导师赞扬。

通过这个真实案例，我们会发现引导典型的价值与魅力，如图 2.1 所示。



图 2.1　引导的典型价值

引导的5个典型价值

1. 现场有成果产出

活动现场可以得到可直接使用的成果产出，这跟传统的培训有较大区别，在一定程度上解决了培训价值无法评估的难题，业务部门从此将爱上这种“培训”。

2. 成果产出质量更高

大家的参与度被激发了出来，固有的限制性要素被悬挂和搁置，各种好的想法涌现出来，并被进一步鼓励再创造，从而超越了单独个体的水平，实现了协同产出。

3. 大家对成果更有共识

过往一个人做的决策，责任虽然明确，但典型问题就是大家不愿意为他人作嫁衣，容易导致出现成果推进半途而废的局面。参与带来了共识，共识引发行动。

4. 人际连接也得以加强

在集体参与和深度对话过程中，各自的想法被倾听和连接，差异化的心声被尊重，理性结果产出的同时，大家的关心也拉近了关系，融合像副产品一样流淌出来。

5. 个体和组织被激活

个人在相互尊重、彼此协作、安全轻松的场域中容易放开顾虑和角色限制，个人的责任感、使命感、成就感被激发了出来，组织也变得像一池活水般新鲜而富有生机。

引导的适用场景

引导并不是放之四海而皆准的，在**同时满足以下 4 个要求和条件**时，引导才能找到最佳的用武之地。

1. 事情是重要紧急的

假如大家觉得某件事情既不重要也不紧急，发起人不感兴趣，参与者也不感兴趣，引导很容易变成一场体验活动和引导师的独舞表演。有时，发起人认为某事重要紧急，而参与者并不这么认为，引导师首先需要做的是让双方对话，不然很容易变成硬摁着马儿喝水的博弈，当然，强扭的瓜不甜。

2. 答案是悬而未决的

探讨一个对于发起人和参与者都尚未有明确答案的主题。假如发起人已经对此有明确答案了，很容易变成一个猜疑和站队的政治游戏。除非发起人同意变更引导的目标合约，例如，已经明确了战略，接下来，应该带领大家研讨的是如何落实这个战略。假如参与者们都已经同意某一方案了，再花时间带领大家探讨是否同意方案，也会引起参与者的反感，尤其当引导前后变化不大时，很容易挫伤大家的积极性。

3. 挑战是力不从心的

参与者想要达成目标，需应对重重困境，或者资源不足，或者时间压力巨大，这类挑战不是一两个人就可以搞定的，甚至人多也不一定力量大，此时，需要一个引导师来激发大家的智慧，鼓励大家群策群力。

4. 共识是必不可少的

缺乏大家的理解和支持，这件事情就没有办法落地。权威告知很多时候无法带来参与者真正的接受和持久的认同，依赖权威的心理很容易引发自己的投入不够和责任缺失，尤其当事情推进遇到困难时，共识不够或维持不久，继续付出和往前推进的承诺很难出现。

试一试

试着找一下，在你所在的组织中，同时满足以上 4 个条件的引导的适用场景。

致引导技术学友的一封信

引导 > 引导技术，正如同群策群力 > 群策群力 Workout 一样

建议大家参照国际引导者协会（IAF）的职业引导者所必须具备的6项核心技能来学习和提升自己的引导技能。IAF 的 6 项核心技能跨越门派，是全世界职业引导者的通用技能。

请大家仔细看一看，这 6 项核心技能里面哪项直接要求引导者必须一下子学习 10 种以上的引导工具？客户不选择你是因为某人会 10 种工具而你只会 9 种工具吗？引导者不应该对自己引导的过程负责，而应该对引导的全过程和结果负责；引导过程中关注自己过多，只会让事情变得很糟。同时，我们看到，对于①创造合作式的客户关系、②规划适当的团队流程、③带领团队得到适当并有用的成果、④展现正面的专业态度这 4 项核心技能，市场上却鲜有培训和训练，这不仅是因为涉及核心的商业竞争优势，也与我们当前引导市场的发展状态有关，长此以往，我担心这会让很多引导者“营养不良”，要么变成大头娃娃，要么患上侏儒症。

我所听到、见到和经历的引导不够成功的原因，往往不是某种引导工具的操作出了问题，甚至也不是引导工具的选择出了问题，而是客户所具备的资源与客户想实现的目标不匹配。现实的引导需求很少会先入为主地指定某种引导工具，除非是想被培训，或者组织者擅自主张、不明需求。曾经，我认为，基于客户尤其是发起人的需求来设计研讨会流程以拿到想要的结果是引导者的关键技能，因为搞不清楚需求、

目标和会议成功的标志在哪里，只会让自己瞎忙活，让学员白忙活一场。逐渐地我发现，尤其在商业引导领域，引导者对客户的资源状态分析得不够彻底，以及客户创造性解决问题所具备的资源不足才是引导失败的根源，这是 6 项核心技能背后的技能，需要引导者在引导前就具备厘清问题、整合资源、系统设计这 3 项技能。

用一言一行诠释引导者，而非只会用工具和标签来佐证。看着 3 年来自己走过的路，比拼谁上的引导课程多、比拼谁懂的引导工具多、比拼谁看的引导书籍多，到现在开始比拼谁的认证更权威，比拼得很辛苦，但也乐在其中，真是有意思的一件事情。从对标、挑战到与大家融合需要我们更多的引导内功的修炼，需要我们选择做一个什么样的人。或许我们现在还需要用这些来表明自己是在引导圈里，也需要用引导案例来给自己的能力佐证。但是，我们永远不要忘记，我们真正需要“比拼”的是谁从客户那里获得的赞誉多，谁在引导过程中收获的成长更多，谁为引导在中国的推广贡献更多。

请继续痴迷于引导，而非引导技术。

林士然

2015 年 9 月 29 日　　南京

工作坊理论篇

第 3 章

工作坊的特征

工作坊的概念

工作坊，源自英文 Workshop，又名**研讨会**或研习会，**是指围绕一定的主题和目标，一群参与者不断对话、相互学习和共同创造的过程。**它区别于一般的上传下达的会议 / 培训，除了需要参与者的积极参与和贡献之外，还需要现场探讨悬而未决的问题，得到可用的成果产出。



工作坊现场 1



工作坊现场 2

工作坊的优势

相比传统的咨询项目和行动学习项目，工作坊具有“短平快”的优势，满足了当前组织转型迅速、亟须快速解决问题、见到效益的需求。从参与者的角度来比较传统的培训和工作坊，工作坊具有 4 个典型特征和优势，我们称之为“S-PEED 速度法则”：参与者共同参与（Shared Participation）、参与者共同经历和真实体验（Shared Experience）、参与者一起实现从无到有或从有到优的演进（Shared Evolution）、参与者与参与者之间同时进行大范围的深度对话（Shared Dialogue），如图 3.1 所示。



图 3.1　S-PPED 速度法则

工作坊的类别

各类主题的工作坊琳琅满目，从带领者的任务来区分，工作坊可以简单地分为两大类。

一类是纯引导的工作坊，带领者只负责过程，完全不进行内容传递，此类工作坊的带领者称为狭义引导者（纯引导者）。

另一类是“引导＋培训”型工作坊，带领者既要带领大家分析和解决真实问题，也要传递内容或教授技能或工具方法的工作坊，此类工作坊的带领者称为引导式培训师，也可以称为引导者（广义的概念）。

“引导＋培训”型工作坊与传统培训的差别

无论是纯引导的工作坊，还是“引导＋培训”的工作坊，其首要特征是现场会围绕某一真实重要且悬而未决的问题开展研讨。

区别标志

（1）有没有围绕重要且悬而未决的真实议题现场开展研讨，是区分一般培训课程和引导式课程的关键特征。

（2）带领学员解决问题和把握学习机会之间取得平衡，是区分传统培训师和纯引导师的关键标志。

（3）遇到困境、冲突和挑战时，采取什么样的应对策略反映课程带领者扮演的角色。

现场特征

在带领一场“引导＋培训”工作坊时，引导者要让以下画面出现：

（1）针对重要、真实且悬而未决问题开展对话和交流。

（2）参与者们积极参与问题研讨，并贡献内容。

（3）参与者与参与者之间的大量深度对话。

（4）针对案例体验或问题研讨过程开展自我学习和群体学习。

（5）课程带领者进行大量的提问、过程引导和少量内容贡献。

为此，引导者需要：

（1）营造一个轻松、愉悦的学习场域，所有人处于完全打开的状态。

（2）精心设计学习过程，现场又允许更多的可能性发生。

（3）成为一名陪伴者、支持者，让学员成为真正的学习拥有者和工作坊推进者，两者紧紧连接。

真实案例与真实问题的差异

值得注意的是，在传统培训中，培训师经常会做案例解析，这些案例或许来自前期调研和后期提炼。找到这些案例的答案对于大家各自的问题也有一定启示和帮助，但是这些案例往往事前是有一定答案的，培训师依然掌握着评判和判断的绝大部分权力，而且，最大的问题在于，案例研讨过后，发起人和参与者面临的问题依然还在那里，进程并没有往前的、实质的推进。

培训师为何喜欢培训而不是引导

一方面，培训师可能高估了参与者的水平和能力。我们经常看到的是，培训师往往更习惯先讲方法，再让学员解决问题。这是基于培训师的一种假设，即解析了案例学员就可以将经验移植到各自的问题解决上去了。而这在大多数情况下是不现实的，从布鲁姆教学目标分类来看，从理解到应用到创造，每步都需要很大的跨越，缺乏桥梁的帮助哪怕培训技能再高超，学员都会轻易放弃培训师课堂传授的经验方法。

另一方面，培训师如此做满足了其控场的需求。在控场和解决一个真实的个性化问题之间，培训师往往会做出更有利于自己的短期选择，毕竟培训满意度评估指标往往都是即时测量的。面对失控的风险、内容输入的压力、时间平衡的压力，培训师做出这个选择似乎也情有可原。可是这样做，谁是潜在的受害者呢?

从传统课程到“引导＋培训”工作坊

工作坊这种流行的公开课交付形式，正在大量替换传统的内训课堂形式。

为什么？传统培训往往只能面对技能不足的问题起作用，而技能提升的培训往往见效缓慢或不明显，清醒的发起人知道培训只是成人技能提升大树中的一个枝芽，局部的改善能不能撬动大树，不确定因素太多（人员流动也会沉没于成本过高），发起人更关注的是当前影响绩效达成的问题的解决，这一重要、紧急需求不能直接响应，长此以往，培训就会被“另眼相看”甚至弃之不用。

传统培训师面对问题的应对模式，如图 3.2 所示。

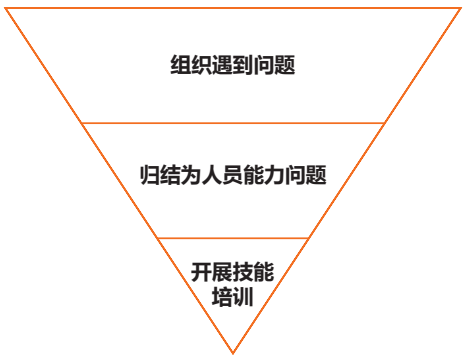


图 3.2　传统培训模式

工作坊引导者面对问题的应对模式，如图 3.3 所示。

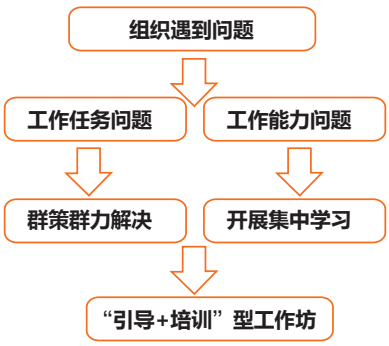


图 3.3　工作坊模式

发起人和参与者觉醒后，都希望现场既能学习技能又能解决问题，这对培训师提出了更高的要求。

试一试

试着想一下，在你所经历的培训中，有哪些可以调整成“引导＋培训”型工作坊，有哪些也可以尝试调整成“纯引导”型工作坊。

老林分享

培训师都应成为一名引导者

我对引导式培训和引导式培训技术的理解有 3 个阶段。

第一阶段：引导式培训技术＝组合引导工具

2013 年刚开始接触引导技术时，我还是一名企业内训师，当时就开始对引导与培训的结合感兴趣（分享过“让培训与引导相得益彰”的课题），也试图开发出针对内训师的引导式培训课程，但基本上只是把引导工具加入 TTT 课程中而已，例如把“世界咖啡”等放在培训课程中某一环节。这一个阶段往往是简单粗暴的 1+1=2 的模式或把 A+B=C 替换为 A+E=C。

第二阶段：引导式培训技术＝真正以学员为中心的课程设计

2014 年跟着江焕勇老师学习“以学员为中心的培训技术”，开始将引导式课程设计融入课程中，在此过程中，我更注重的是培训前的针对性设计，以及库伯学习圈等学习方法论的应用。公开课的培训师一般都需要准备大量的课程内容，并按照一定的课程逻辑连接即按照由简单到复杂、由容易到复杂、由知道到理解再到应用等循序渐进的逻辑和方式对课程进行设计。这个环节需要耗费培训师大量的时间一次次迭代更新，做到一定程度后，基本上不用考虑学员的个性差异，也照样可以做到整体满意，做到了这一点代表着这个课程的逻辑和内容基本成熟了。

第三阶段：引导式培训技术＝培训师成为一名引导者

随着自己的引导实践及总结和感悟，直到北京第六期“引导的规律®”（魔力工具箱©）时才真正找到我心中满意的引导式培训的感觉。我遇到一些很有实力的培训师，学习了一些引导技术课程，但是深层次的部分没有太大变

化（只是学会运用一些引导工具了）。我认为要更上一层楼，有 3 个障碍点需要自我突破。

1. 还没有真正体验到引导的价值（不知道）

由我的心得历程可以看出（现在我比较确定），培训师如果不去做一些纯引导的案子，恐怕是很难理解引导式培训的真谛的。在培训师到引导式培训师的旅途上，做纯引导的项目是一个山顶的资源点，可以让你看到整个风景（记得享受那一刻），然后你仍可以做出自己的选择，是继续朝着培训的方向走，还是其他。

2. 仍迷恋众星捧月的明星感觉（不愿意）

被人追捧的感觉如此迷人，有时我们都不愿意出来，但长此以往，自己很容易陷入自满和停滞不前，无法实现自己更大、更新的突破。举个例子，如果认为在某个领域就自己牛，其他人都不行，那说明你已经停止成长很久了。

3. 个人性格和气质无法改变（做不到）

不是所有培训师都可以很快成为一名引导者的，有的人天生就是引导者，这跟我们的性格气质等都有关系，改变自己的思维习惯和行为模式，需要极大的觉察和灵活，需要自己对未来的自己有更强有力的期待。

引导式培训师的成长阶梯，如图 3.4 所示。



图 3.4　引导式培训师的成长阶梯

老林分享

由培训师到引导师的心路旅程

由做咨询转做培训，刚开始收获的是即时的成就感，后来发现让自己兴奋的是不确定性带来的刺激和挑战。培训是遗憾的艺术，每次的培训都是一场未知的旅程。当某天你认为自己足够厉害了，结果现实会马上给你一个不小的跟头，这似乎是一场起起伏伏的持久战，你跟看不见的高手过招，对手是如此强大。当你以为到了山的顶峰时，结果发现了更高的山，个中滋味，酸甜苦辣咸。

后来，接触引导开始做引导，很快喜欢上了这份工作，它带给我的是更大的不确定性，以及因为不确定性带来的成就感。引导对一个有超强控制欲望的培训师来说，将是一次浴火重生的淬炼。过得了这一关，你就可以下山了。过不了，你就只能在舒适的区域欣赏墙壁上自己的影子。这种历练不是单纯的技巧，更是对个人工作态度和生活态度的考验，优秀的引导师一定是身心如一的人，一定是真诚通透的人，也一定是活出引导状态的。

培训师的神经弦往往绷在内容和个性学员身上（基于初级的评估模式导向），在老师主导和学员参与之间寻求平衡，我们看到高明的培训师就如同牵线的木偶剧导演，现场发生的都是自己想要它们发生的。培训师与引导师的不同，如图 3.5 所示。

引导师面临不追求控制又要对结果负一定责任的挑战，这才是最考验人的。引导师的神经弦绷在发起人的目标和参与者的意愿和资源上，在发起人和参与者之间寻求平衡，为了让参与者更快地爬到山顶，还要构思创造性的

路线，让参与者更省力气。

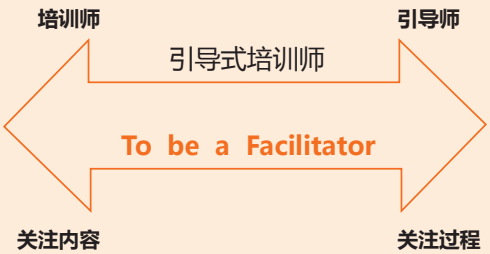


图 3.5　培训师与引导师的不同

发起人不在现场其实又在现场，参与者似乎是参与者，但也是主导者。如果发起人不满意，那么一场引导几乎就可以定义为失败的，但只是让发起人满意也不是最成功的引导。对优秀的引导师来说，发起人满意只是第一步，引导师还会努力让参与者满意，这种难度似乎超越了交响乐团的指挥者，因为他要关注的更多，没有全心的聆听、没有临在的觉察，无法在某一时刻实现现场的共创，无法奏出美妙的乐章。

从追求讲师内容主导到敢于放弃内容主导，从搞定学员到支持学员，从努力克服不确定性到拥抱不确定性，从强势到柔和，从抗争到允许，从建立自我到追求无我，我热爱这个旅程、我喜欢这个旅程、我享受这个旅程。

2016 年 2 月 23 日

致引导技术学友的一封信

随着引导技术的兴起，越来越多的小伙伴开始从好奇到欣喜再到狂热，开始追捧引导书籍，开始追捧引导技术大咖，整天陶醉在学习引导技术的氤氲中。2015—2016 年我大概也是如此，东奔西跑施展吸星大法，这股走火劲头让我收获了很多，也给了我很多启示，现整理出来，分享给师弟师妹们。

我们学引导技术是为了习得引导技术，如果没有实践，没有实践后的反思和获取反馈，我们很难真正理解引导技术。所以，建议大家给自己制订一个学习计划，每学习一个课程都给自己做个总结回顾，执行完行动计划再去学一个课程。多争取实践的机会，也珍惜实践的机会，去帮助解决问题，而不是秀引导技术。

选择合适的课程，把每分钱都花在刀刃上。引导技术的课程上不完。建议选择经典的引导工具和课程上，选择性价比好的实战课程上，把上课、自我学习读书、参与沙龙活动和聆听免费的分享结合起来。如果你感觉自己还需要学的课程很多，就优先学习那些客户会快速埋单或能快速应用的引导技术课程。

找到自己的方向，找到引导技术学习后你可以应用的领域和情境。长期来看，仅靠引导技术不能养活你，你必须找到让引导技术施展的舞台，找到愿意为你的引导技术埋单的人。尽快收回你的投资，让学习可持续。寻找方向过程中，不要丢掉你过去的优势，做好结合。还可以研究和参照先富起来的人的做法，走出自己的道路来。喜欢引导

技术，就要回归引导的本质，借助引导技术磨砺自己，更用心关注你的终极客户，倾听他们的需要，更好地服务好他们。

修炼自己的内功，检查自己的工作生活哲学。做好引导，不只是工具和流程，也不只是研讨会设计，更考验我们的是我们的为人处世。学习过程中，我们要看自己有没有帮助客户解决问题，其间自己发挥了多大的价值；看自己平时是如何跟他人相处的，能否听得进去别人对你不好的反馈；看自己有没有自以为是，不屑一顾身边的伙伴；看自己对生活有没有更平和，对待不顺有没有更加从容。

引导技术也只是一条木筏，帮助我们渡到彼岸的不是它，而是我们自己。木筏结实够用就好了。如果你真正喜欢引导技术，就一起推动它在组织中的应用，唯有此也才能发挥好它的价值。相比于很多地方，我们起步晚了 10 年，重任在肩，需要吾辈加倍努力。同时，泰山不是一天形成的，享受好生活的每一刻，积极好奇地迎接明天，这是引导技术带给我们的福利，别浪费了。

林士然

2015 年 4 月 14 日　　日照

第 4 章

工作坊的假设

故事分享

石头汤的故事

每当有引导技术学习者请我推荐引导书籍时，我都会半开玩笑地推荐《石头汤》这本经典的儿童绘本……故事的梗概如下，大家可以根据需要创造性地演绎这个故事。



从前 3 个和尚行脚修行，路遇一个村庄，需要化些斋饭，不曾想这个村庄屡经土匪侵扰，村民们不仅对外人心存戒心，相互之间也很

少往来了。村民们远远看到 3 个和尚，更是早早闭上家门，从窗户里面小心观察他们的一举一动。和尚们见状，捡起一些干柴，来到村落中央的空地上，开始准备生火，他们只有一口小锅，打来水，像平常人家做饭一样准备晚餐。村民们都很好奇地看着。

一个小姑娘大胆地走过来问他们在煮什么，和尚说在煮神奇的石头汤，小姑娘看到锅中央有一块石头跟着翻滚，和尚说可惜我们的锅太小了，要是锅大点就可以让更多人喝到这锅汤了。

小姑娘跑回家，要拉着自己的大锅出来，她的父母跟着也出来了，看着 3 个和尚在煮神奇的石头汤。和尚说他们没有带盐出来，要是有些盐就好了。小女孩的父母返回家中，不仅拿了盐巴，还有几根胡萝卜。很快，其他家人也打开门，纷纷围了过来，他们也知道了和尚们在煮一锅神奇的石头汤，开始从自家里面拿来碗筷、勺子、桌凳，还有更多的食材。天色晚了，有人还拿来了蜡烛和灯笼……

很快石头汤的香味飘散出来，更多人加入进来，大家开始品尝石头汤。过程中，大家开始交谈，像很久之前一样，说笑着，甚至开始跳起舞来……3 个和尚也被大家邀请到家里居住。

第二天和尚们要离开了，有村民很好奇地问起那块神奇的石头，和尚们拿出石头说，就是从你们村落里面捡到的，村民们忽然悟到，这块神奇的石头其实一直都在……

试一试

试着回答以下两个问题。

1. 或许是再次看到这个故事，这个故事给你带来了什么启示和启发？

2. 假如煮石头汤的过程是一场引导的过程，哪些神奇的人、事物的出现和发生，让这个过程变得美妙和回味悠长？

基于引导的发生原理，工作坊的神奇之处源于工作坊设计者和引导者心存 4 **条信念**，这构成了工作坊的假设。

人们有意愿参与目标达成

在工作坊中，引导者相信人们是有一定的意愿参与目标达成的，尤其是当目标达成跟自己利益紧密相关时。同时，这并不意味着一切都会自然发生，引导者很多时候需要激发、干预和管理参与者的意愿度、参与者在目标达成过程中的投入度和贡献度。

人们已经具备足够的资源和资源整合的能力

与工作坊主题和目标相关的利益关系者来到工作坊后，引导者应相信参与者是具备了足够的资源达成本期工作坊的绩效目标的。工作坊的全程一定程度上就是资源发现、资源连接和资源运用的过程。引导者想方设法让参与

者抛开顾虑，自觉、自主、自动地吐露必要的资源、贡献自己的最大资源，同时，又会鼓励大家连接资源、整合资源、创造新的资源。

创造性的过程让目标达成更容易

引导者让参与者达成目标的过程更加容易，这是引导者的职责和使命所在，为此，引导者需要了解和掌握经典实战的引导流程和引导技术，同时，更要善于洞察人性和观察群体动力，依据情境不同，照顾到不同的参与者，创造性地设计路线，让游客们省时、省力、愉悦地爬到山顶。

意愿 × 资源 × 创造性过程 = 好的结果

在超越发起人和参与者期望的过程中，引导者像一位掌握了魔法的禅师一样，让参与者的意愿、资源和过程发生神奇的变化，这一过程如同煮石头汤的故事一般，意愿的提升带动了资源的贡献，从未料到的对话过程伴随而生，又带动了意愿和资源的投入，最终让石头汤变得美味无比，村民们的关系也变得更好了。

第 5 章

工作坊的原理

案例

如何将传统培训转化为“引导 + 培训”型工作坊

今天给大家**分享一个“引导 + 培训”的项目设计实践，该项目为文化内训师培训项目**，持续时间 5 天，有 3 个重要背景信息：

（1）新老板上任后，对文化主题进行了升级，理念体系刚确定且尚未正式发布；

（2）学员经过培训过后，**很可能**要在各自单位和部门开展文化宣讲，宣贯任务要求尚未明确下达；

（3）文化内训师从各单位和部门选调，大约 40 人，有些经历过多次培训技能训练、有些是第一次参加，年龄等水平层次不一。

传统设计思路 1　围绕培训内容反复训练型

以最终宣讲场景为始，解读 + 理解 + 设计课件 + 制作课件 + 课件试讲 + 点评 + 再来。这类训练优势在于产出质量不错，内训技能也会有提升，问题在于太折磨人，不适合这次的群体和体验目标，容易造成对立和下次拜拜局面。

传统设计思路 2　围绕内训师的技能反复训练型

以内训师通用的技能内容为主体，带动内容学习，如“5 分钟设

计 +5 分钟试讲”+……+“15 分钟设计 +15 分钟试讲”等。这类行为主义教学的优势在于内训师宣讲技能有较大提升，问题在于乏味，大家基础不一，容易让学员有被 PK 掉的感觉，现场体验不好。

假如是你，除了以上的两种思路，你还会如何设计呢?

引导者需要应对以下 3 个典型挑战：

（1）如何让大家真正参与进来（这是职业引导师的专长）；

（2）如何照顾到所有人，如何让不同需求的人都有收获，如经历过 TTT 的、已宣贯多次的、对宣讲任务还担忧的（促进对话和相互学习也是职业引导师擅长的）；

（3）如何让大家既有学习任务又不能压力太大（兼顾焦点目标和体验目标，工作坊设计的典型挑战）。

经过项目小组的沟通，确定了以下设计，实践过后，学员的参与度、学习体验、现场产出和个人成长都超越了很多人的期望，项目小组也收获了发起人、组织者和参与者的高度评价。

（1）角色分工：一位老师做纯引导师，负责全过程；另一位老师担当内容专家，共同服务学员。内容 + 过程＝好的结果。

（2）宣贯方式：针对不同人员的特点展示不同的宣贯方式，如纯讲授模式、纯引导模式、引导 + 分享的模式等，这样的好处在于给予大家更多选择，尤其是不同层次和不同场景的，大家学习起来也有更多灵活性。

（3）学习内容：采取循序渐进的方式，让大家多维度了解文化宣贯，自学文化内容 + 专家解读 + 理解内容 + 设计大纲。还有，现场运用引导技术研讨的主题不仅是大家需要的，也是大家回去后宣讲对象

关心的。

（4）技能提升：体验不同宣贯方式＋设计大纲＋试讲练习＋情境演练。试讲环节采取自愿原则，情境演练采取小组方式，确保符合体验目标和轻松的学习氛围，设计如图 5.1 所示。

设计模块	时间	设计思考	备注
企业文化鱼缸式对话	第一天下午	激活旧知，预热，让新人对企业文化和宣贯有基础认知	专业引导
卓越文化大使式学习	第二天上午	自学新的文化手册，相互分享解	引导
内容专家解读卓越文化	第二天上午	让大家对卓越文化形成系统性认识	培训
卓越文化咖啡式汇谈	第二天下午	理解了后，让大家开始思考如何开展文化宣贯	引导
卓越文化宣讲大纲	第三天上午	理解了还不够，要将前期所学和理解转化应用	专业引导
卓越文化试讲	第三天下午	讲出来加深理解，并借助试讲提升信心	引导
卓越文化宣贯情境演练	第四天上午	难度加大，结合真实的场景，创造性应用	培训设计＋引导

图 5.1 “引导培训”的具体项目设计示例



想一想

与传统培训的两个设计思路相比，“引导＋培训”型工作坊的设计思路有何差异。在整个过程中，引导展现的价值有哪些？这一切又是如何发生的？

工作坊是如何让现场发生不同的？工作坊背后的神奇力量是什么？很多引导者都从不同的维度如积极心理学、团队动力学等进行了各自解读。为了让大家理解起来更加容易，结合自己的实践经历，我总结和提炼了以下 5 条原则，方便大家理解和应用，如图 5.2 所示。



1. 空间与场域的变化引发不一样的表现
2. 角色与关系转换激发参与动力
3. 注意力与关注点的调整唤起更多的资源
4. 提问与对话促发人们的更佳表现
5. 激情与责任感的唤醒驱动人们敢于面对挑战

图 5.2　工作坊设计 5 条原则

空间与场域的变化引发不一样的表现

人们的表现有很强的灵活性，同一个人面对的生存结构不同，其行为表

现也会不同。基于生存发展的习性，人们到达新的环境后，往往选择先感受和适应，再综合考虑是否要去打破和创造。

工作坊的场域不同于传统培训和传统会议的场域，无论是物理空间，还是人际互动空间，差异和新奇诱发了人们的进入和探索的好奇；工作坊也不同于日常的工作场域，尤其是有了新的参与规则后，人们的想法表达、倾听交流、决策方式都在悄然发生变化。

工作坊贡献了一个特殊的、可以持续对话和深度对话的空间，参与者的表现和引导者的支持角色让这一空间变得可塑和流动。

角色与关系变换激发参与动力

工作坊的参与者既保持原来的角色，又会被赋予新的角色。例如，工作中的执行者来到工作坊后要参与决策、提供服务的角色来到工作坊后要感受被服务的过程，这样角色的变化让参与者更有同理心、有更强的意愿面对问题和做出改善。

工作坊的参与者之间的互动关系不是一成不变的，例如，指责者体验了被指责者的感受后，还要去呈现和感受两者的互动关系，并体验关系互换后的新型关系、站在第三视角或外部视角或系统位置的新型关系。

角色与关系的变换让工作坊的形式更加多样、让参与者觉得更有趣，更重要的是为参与者做出改变储备信息、增加动力，这也是工作坊引导者的重要手段。

关注点与风向的调整唤起更多的资源

工作坊引导者不断调整参与者的关注点和风向，例如，引导者让参与者不再把注意力放在问题本身上，而是放在已有的优势上或已有的资源上；引导者既可以让参与者更聚焦主题和目标，也可以让参与者暂时偏离主题而关注当下的感受；引导者还会让人们调整过往先入为主的评判和怀疑批评等行为习惯，让人们相互之间更关注优势、成长、未来、如何做好等，让人们的互动更多采用欣赏、探询、连接、赞美等方式，以此让更多的资源涌现出来。

提问与对话促发人们的更佳表现

工作坊引导者是提出好问题的高手，同时也是营造对话空间的高手。引导者更多的提问诱发人们深入思考、深入探究，并让人们自己成为问题的发现者和解决者，同时，引导者不是唯一的问题创造者，而是让更多的参与者成为提出问题和创设问题的高手。

引导者鼓励人们相互倾听、鼓励人们有序地对话，并借助一些对话的工具和形式，让人们从对话中反思觉察和收获成长。

激情与责任感的唤醒驱动人们敢于面对挑战

面对有挑战的问题，临阵退缩不应是参与者的集体表现。工作坊引导者像一个调琴师，懂得发起人和参与者的担心和恐惧，并能带领人们走出这一区域。优秀的引导者兼具理性和感性，理性的强大在于推动参与者聚焦目标、完成使命，感性的强大在于推动参与者在目标面前踌躇满志、信心充足。引

导者与发起人共同创设不同的情境和画面，让参与者浸入其中，发起人情感的抒发、参与者心声的被尊重，以及彼此感同身受的反馈，合力营造出富有责任感和使命感、积极应对挑战的气场。

想一想

中国成语故事通俗易懂、内涵深刻、寓意丰富，凝结了做人做事的智慧，也可以用来指导我们开展引导工作，请大家想一想以下成语给工作坊设计和引导的正面启示：循循善诱、直捣黄龙、暗渡陈仓、望梅止渴、避重就轻、朝三暮四……

第 6 章

工作坊行进路线图

纯引导工作坊案例1

共创式战略分解工作坊

某上市公司下属单位计划开展两天的战略分解工作坊，发起人希望今年的分解会能够变成参与式和共创式的沟通研讨会，而不是讨价还价的争吵会。会议希望明确各经营单元能够支撑 2017 年经营业绩的关键任务。会前，发起人与引导师沟通确定了本次会议的四项议题：分别围绕分析当前的态势、如何开拓市场、降低成本、寻找创新点开展研讨；同时，与几位经营单元的负责人或参与者沟通后，了解到参与者希望借助此次会议明确一些之前尚无定论的事情、学习其他人的创新做法，以及明确 2017 年的工作计划。



假如你接到这个需求，你会如何设计两天的工作坊模块？如何才能拿到发起人想要的产出？如何才能实现参与者的期望？如何才能让工作坊的参与度、沟通氛围等让发起人和参与者都觉得轻松、舒服？又如何能确保两天的产出能够有效落地？

“引导+培训”工作坊案例2

让管理者开好研讨会

客户为某外资制造型企业，两天工作坊发起人为人力总监，她最近学习了引导技术，感觉引导技术很实用，并且曾经用引导技术主持过一次内部会议，大家的反馈很不错，于是邀请引导师开展一次如何让管理者开好研讨会的工作坊；参与者为各部门的管理者，各自管辖的人数 5~20 人不等。

典型问题和表现：

（1）会议的问题描述不清楚，尤其是会议召集人资料准备不好；

（2）内部未经讨论的问题临时在会议中讨论，老板无法在备选方案里选择；

（3）部门负责人基于部门考核指标，经常因为决策风险和影响无法达成一致意见，结果交给老板拍板决策，但决议后续推进困难……

假如你接到这个需求，你会如何设计这两天的工作坊？依据你的经验和判断，造成以上典型问题和表现的原因有哪些？哪些事情需要现场带领大家研讨才能解决？需要学习哪些知识？哪些引导工具和方法是适合大家学习的？如何确保现场的产出落地？

综合以上两个案例，我们发现：

一场工作坊涉及以下角色。

服务对象

（1）发起人：本次活动的起始需求方、最重要的利益干系人，渴望摆脱当前困境或尽快达成组织目标、期盼活动成功并有权评价活动是否成功的人。

（2）组织者：依据发起人的要求和组织赋予的使命，负责组织、沟通、协调各类资源和事务，确保本次活动顺利进行的人。

（3）参与者：本次活动的利益相关方、内容贡献方，其参与意愿、拥有的资源和投入度直接影响产出的质量和活动成败。

自身角色

引导者扮演的角色主要有 3 个：

（1）发起人意图的贯彻者和调节者，平衡发起人和参与者的需要；

（2）现场学习的建构师，发现学习机会并带领大家开展建构学习；

（3）过程引导师，激发参与度和创造力，带领大家拿到目标产出。

两种工作坊行进路线图

纯引导工作坊行进路线图，如图 6.1 所示。

在纯引导型工作坊中，引导者面临的挑战是既要推进焦点目标，又要推进体验目标，不管发起人有没有在场，优秀的引导者脑海中都应该时刻清晰本次工作坊发起人想要达到的地方。

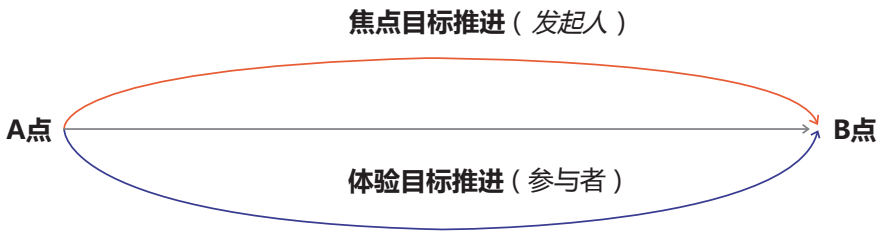


图 6.1　纯引导工作坊行进路线图

当发起人想要实现的目标刚好也是参与者想要实现的目标时，引导者面临的引导压力似乎会小一些，因为此时焦点目标是趋同的，或者说参与者的某些“体验目标”（期望的收获）会上升为引导者首先要关注的焦点目标的内容。此时，让参与者满意变得至关重要，因为这也决定了此次工作坊发起人是否满意。

当发起人想要实现的目标刚好与参与者想要实现的目标差异很大时，例如，发起人期望引导者爬到山顶，而参与者只希望达到山腰就可以了，此时引导者既需要兼顾双方的目标，又要做好平衡各自的需求，这一挑战既是传统培训师和教练无力应对，也是非引导不可和见证引导功力是否深厚的时候，需要使用“引导 + 培训”工作坊行进路线图

“引导 + 培训”工作坊行进路线图，如图 6.2 所示。

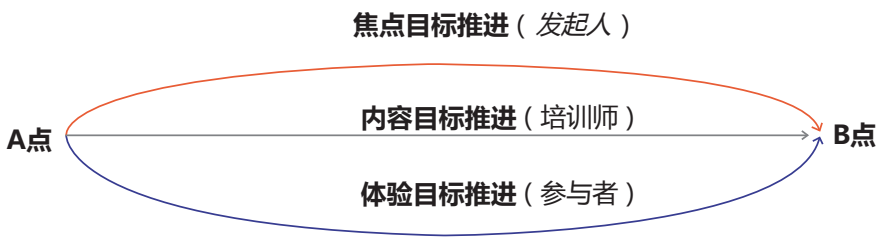


图 6.2　“引导 + 培训”工作坊行进路线图

在“引导 + 培训”型工作坊中，广义引导者面临的挑战更多、更大一些，

引导者需要同时兼顾焦点目标、体验目标和内容目标三条线，任何一条线的缺失都可能导致工作坊不够成功。

为何会有内容目标线？这源于引导者关于本次工作坊的主题和目标拥有自己的经验，或者源于引导者对参与者资源分析的结果即为了达成焦点目标必须输入一定的内容（知识、技能、工具和方法），或者发起人、组织者和参与者任何一方坚持认为需要输入一些内容。

传统培训师擅长应付的内容目标和参与者体验目标一致的局面，随着发起人和参与者的觉醒和“引导 + 培训”替代传统培训成为主流交付形式，拥有兼顾三条线能力的引导者将成为客户最喜欢的香饽饽。

如何判断工作坊是否成功

基于以上的阐述和分析，我们坚持认为，发起人是否满意是一场工作坊成功与否的首要标志，参与者是否满意是工作坊成功程度的标志，优秀的引导者会让发起人和参与者都满意。

焦点目标和体验目标

对应工作坊行进路线图和工作坊成功与否的判定标志来看，焦点目标是工作坊首先要实现的目标，是主目标。引导者需要首要关注焦点目标，如果焦点目标达不成，则意味着工作坊失败。

体验目标是工作坊其次要实现的目标，是次目标。引导者需要重点关注体验目标，如果体验目标达不成，则意味着工作坊不够成功。

焦点目标一般由发起人提出，体验目标一般对应参与者的期望和需求。

有时发起人提出的目标刚好也是参与者想达成的目标，有时发起人提出的目标是参与者不愿意达成的目标（压力大等），甚至发起人提出的焦点目标跟参与者的体验目标是有冲突的。

焦点目标不一定仅仅站在发起人的角度考虑。当“参与者是否满意本次工作坊”成为发起人判定工作坊是否成功的关键影响要素时，参与者的期望和需求上升为焦点目标，成为引导者首要关注点。

引导者的精力分配

因为引导者需要兼顾发起人满意和参与者满意，所以引导者的精力分配取决于发起人和参与者的各自需求之间的关系，依据两者的关系灵活调整引导和培训的策略，如图 6.3 所示。

级别	解释	假设	示例	应对建议
相关度1	发起人满意即可，参与人不满意也正常	参与者是工具	拿出方案就可以了	努力带动大家爬到山顶，让爬山过程更轻松些
相关度2	参与者满意与否影响发起人是否满意	参与者是红人	方案要拿出来，还得要大家具备执行的能力啊	在爬山过程中始终回应大家浮现的情绪和需要
相关度3	参与者满意，发起人就满意	参与者是主宰	大家学到东西就可以了	带着大家享受爬山的过程

图 6.3　依据关系调整引导和培训的策略

第 7 章

工作坊引导者的技能要求

国际引导者协会认证职业引导师6项核心素质

Member
promoting the power
of facilitation worldwide

我 2015 年在印度孟买考取了国际引导者协会（IAF）的 CPF 认证，IAF 的 CPF 前辈们和 6 项核心技能一直指导和激励我不断提升，自己也深深受益这个成长过程。不管要不要考取 CPF、有没有考过 CPF，更不管身在何处水平几何，我都建议引导者将 CPF 的 6 项核心技能作为自己成长检测的重要工具。



promoting the power
of facilitation worldwide

IAF Certified™ Professional Facilitator

This certifies that:

Shiran Lin

Has demonstrated the IAF's Core Competencies and is recognised by the Board as an IAF Certified Professional Facilitator

Authorised by Kimberly Bain, Chair of the Board, on August 19, 2015
Certificate Number: 2017
Valid until August 19, 2018

The International Association of Facilitation has identified the following six areas of core competency for facilitation:

A. Create Collaborative Client Relationships

B. Plan Appropriate Group Processes

C. Create and Sustain a Participatory Environment

D. Guide Group to Appropriate and Useful Outcomes

E. Build and Maintain Professional Knowledge

F. Model Positive Professional Attitude

以下内容来源于 IAF 网站，我选择了引导师徐龙等 CPF 综合而成的中文译本，英文详见 https://www.iaf-world.org/site/professional/core-competencies。

IAF 国际引导者协会认证职业引导师 CPF 的 6 项核心能力
A. 构建合作式客户关系
A1）发展工作伙伴关系
A2）为满足客户需求而设计和客户化实施方案
A3）有效地管理多环节的活动
B. 规划合适的团队过程
B1）选择清晰的方法和过程，从而
B2）准备时间和空间来支持团队过程

C. 创造并保持参与的氛围
C1）展示有效的参与和人际的沟通技巧
C2）尊重和认可多样性，确保包容度
C3）管理团队冲突
C4）唤起团队的创造力
D . 引导团队获得适合的有用的结果
D1）用清晰的方法和过程引导团队
D2）引导团队关于任务的自我认知
D3）引导团队达成一致和期望的结果
E. 建立和保持专业的知识
E1）保持一定的知识
E2）懂得系列的引导方法
E3）保持专业的水平
F. 塑造积极的职业态度
F1) 实践自我评价和自我认知
F2) 行为诚实正直
F3) 相信团队潜能和塑造中立

纯引导型工作坊引导者CTF技能要求

为了让更多的国内引导伙伴更快速看到自己的成长变化，以更有针对性地提升和发展自己的实战引导技能，2016 年我发起了引导的规律研究院和 CTF（Certified Technical Facilitator）认证专业引导师项目。参考 CPF 的 6 项核心素质，结合我的引导实践经验和近 300 位乌鸦喝水社群引导伙伴的学习成长过程，CTF 认证专业引导师在引导前中后所应具备的 4 项核心素质如下。

1. 创建合作关系

（1）积极了解发起人的意图，能够绘制“发起人同理心地图”和“工作

坊前因后果图”。

（2）努力了解参与者的期望、学习风格和团队发展阶段，能够绘制“参与者同理心地图”和“参与者关系图”。

（3）将发起人需求和参与者期望进行综合，能够拿到完整的“工作坊需求确认表”和“参与者应用场景表”。

2. 开展工作坊设计

（1）依据“工作坊行进路线图”，兼顾焦点目标和体验目标。

（2）列出工作坊关键议题，并合理确定议题的顺序和时间分布。

（4）依据目标产出需要，请求或要求客户调配必要的资源。

（5）综合运用常见的“6 类工作坊流程”和常用的引导工具（世界咖啡、走动的涟漪、亲和图 2.0、视觉共创、情境创设），与客户合作设计，提交清晰、完整的工作坊设计方案。

3. 显现引导理念

（1）始终相信群体的智慧、对话的力量和引导者的价值。

（2）激发参与意愿，鼓励参与者贡献资源、面对挑战和团队协作。

（3）推动参与者想法的连接、整合和再创造，推动共识达成。

（4）引导和管理参与者的关注力，持续激发参与者的创造力和群体潜能，让个体和团队看到工作坊前后的积极变化。

（5）遇到挑战和困境时，运用“REST”模型巧妙处理冲突。

（6）推动参与者之间的人际连接、深度对话和团队融合。

4. 发展引导技能

（1）积极开展练习和实践，在实践中发展自己的引导技能。

（2）积极获取客户反馈、自我总结反思、与同行交流与分享。

（3）跟踪工作坊成果落地，推动引导技术成为客户工作习惯。

“引导＋培训”型工作坊引导者CFT技能要求

结合“引导＋培训”型工作坊行进路线图，借鉴 CTF 的 4 项核心素质等，“引导＋培训”工作坊的引导者 CFT（Certified Facilitative Trainer）所应具备 6 项核心素质不难给出。

1. 创建合作关系

（1）积极了解发起人的意图，能够绘制“发起人同理心地图”和“工作坊前因后果图”。

（2）努力了解参与者的期望、学习风格和团队发展阶段，能够绘制“参与者同理心地图”和“参与者关系图”。

（3）将发起人需求和参与者期望进行综合，能够拿到完整的“工作坊需求确认表”和“参与者应用场景表”。

2. 开展工作坊设计

（1）依据［“引导＋培训”型工作坊行进路线图］，兼顾焦点目标、内容目标和体验目标。

（2）列出工作坊关键议题，并合理确定议题的顺序和时间分布。

（4）依据目标产出需要，请求或要求客户调配必要的资源。

（5）综合运用常见的“6 类工作坊流程”和常用的引导工具（世界咖啡、走动的涟漪、亲和图 2.0、视觉共创、情境创设），与客户合作设计，提交清晰、完整的工作坊设计方案。

3. 安排课程内容

（1）课前准备内容应涵盖本课程主题的道、法、术 3 个层面，并明确重点学习内容。

（2）内容呈现应按照由简单到复杂、由容易到困难的一般学习规律推进，关键内容考量其学习层次（知晓—理解—分析—运用）。

（3）培训内容呈现应保持一定的灵活性，避免只是采用单一 PPT 课件的方式，应尽力结合海报、资料、视频等多种载体形式。

（4）在课件或其他现场呈现载体上，为学员内容的贡献留出一定展示空间，并推动学员相互补充或交流。

4. 平衡时间分布

（1）一场工作坊纯讲授时间原则上不宜超过 40%，学员参与式学习的时间不低于 50%；某一学习模块，老师纯讲授时间不宜超过 30%；连续讲授时间不宜超过 15 分钟（数字供参照）。

（2）全工作坊中，发起人或参与关心的真实且悬而未决的问题的研讨时间应不低于整体时间的 30%（数字供参照）。

（3）在学习时间、解决问题时间和整体时间冲突时，首先倾听大家的意见，并与大家协商达成一致。

5. 显现引导理念

（1）激发参与者的学习热情、成就感，内容输入一般放在学员参与和贡献之后，且秉持“是的而且”不否定前期学员内容；借助结构化群体研讨工具和对话形式，让参与者更轻松地学习。

（2）鼓励参与者贡献智慧，分享经验，创新解决问题；让参与者在流程指引、工具提供和资源支持下，更快找到解决问题的答案。

（3）更多采用提问和参与者之间互动的方式，鼓励参与者开展学习和创造；遇到挑战和困境时，鼓励参与者自己商讨应对方案，不采取压制和控制的方式。

（4）牢记发起人和参与者的期望和目标，推进最终目标达成；适时抓取学习机会，从内容和过程两个维度让参与者获得新鲜的收获。

6. 发展引导技能

（1）推动引导技术的广泛应用，积极开展实践，在实践中发展自己的引导技能。

（2）开展自我反思、获取客户反馈、同行交流与分享等活动，提升自我觉察能力，培养自我成长习惯。

（3）适时参加专业引导师的能力认证和专业引导技术课程认证，并推广引导技术；推荐参加国际引导者协会的 CPF 认证、国际引导学院的 CCF 认证和引导的规律研究院的 CTF 认证。

（4）持续学习和创新引导技术，修炼引导者状态，实现培训状态和引导状态的从容切换和无痕切换。

案例分享

如何兼顾推进发起人、参与者与内容三条线

假如，引导者已经与参与者达成共识，下午学习两个知识点，而老板带着临时的工作任务突然降临，并提出下午能不能帮助解决某个当下真实重要的问题，此刻你会如何应对？

假如同意，很可能完全打乱授课进度，而且这个问题能否解决、需要花费多久都是悬而未定的，万一问题解决不好，培训师直接失败。

假如不同意，老板很可能觉得你的课程更多是纸上谈兵，更重要的是，他会时刻关注自己的问题，学习起来心不在焉，而且很容易让培训课堂变成工作现场讨论会。参与者会在老板和培训师之间艰难飘忽抉择，培训效果很可能大打折扣。

如果已经面对如此困境，引导式培训师如何摆脱困境？甚至化危机为机遇？

我分享一个案例（课程主题是**魔力工具箱**©），供大家参考。

第一步　内心接纳这个挑战

将困境当作一次挑战、一次突破自己的好机会，先让自己平静下来，情绪急躁不解决问题。是的，而且允许接纳，鼓励自己接下来发生的将是奇迹。

第二步　争取设计时间

时间太紧急，没有设计就没有发言权。当时，我先带领大家回顾了上午的一个工具方法，然后带领大家做一个实战练习，从而争取到了 10 分钟的设计思考时间。

第三步　了解参与者的学习意向

任何时候，给大家选择的机会，而不是自作主张（引导者的角色使然）。我现场了解了大家关于两个引导工具（世界咖啡与亲和图 2.0）的熟悉程度和学习倾向，了解到大家更希望先学习亲和图 2.0（团队共创）。当然，如果老板提出的议题更适合世界咖啡，我会做一些干预。

第四步　带领参与者研讨老板的议题

反复明确主题、目标之后，运用亲和图 2.0，厘清主题、头脑风暴、想法震荡、想法收敛，检查共识度等，做完后，老板已经舒眉了。**引导者，必须坚定地相信引导的力量，相信群体的智慧，尤其是在你担心和恐惧的时候。**

此时，好消息是大家已经亲自体验了亲和图共创的过程，不好的消息是时间已经过去了一大半，亲和图 2.0 还没有学习，世界咖啡也

完全没有开始。假如依次进行，只能二选一。

第五步　运用世界咖啡回顾学习

凭借着亲和图 2.0 和世界咖啡可以反复组合的经验（工具熟悉是前提和基础），我临时决定运用世界咖啡的方式来回顾学习亲和图 2.0。三轮问题临时设计。

第六步　回顾学习世界咖啡

一层套一层如同盗梦空间，引导式培训师是那位可以浸入又可以清醒的那个人。再从世界咖啡的内容里面跳出来，回顾世界咖啡的操作流程和注意事项。

需求把脉篇

第 8 章

把脉发起人需求

工作坊开始前的流程

图 8.1 所示流程是我与客户合作的流程，为何看起来如此复杂?

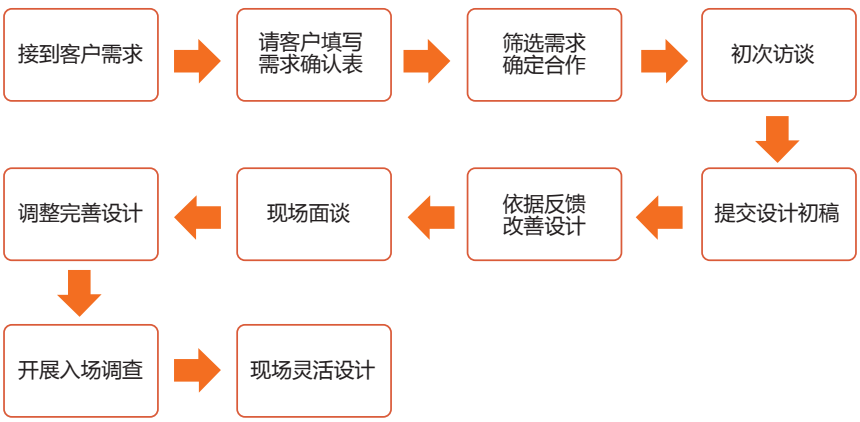


图 8.1　现场引导前工作流程

与同行交流，大家的共识就是工作坊失利超过一大半都是源于前期需求没有搞清楚，而不在于引导工具没有操作正确，这可能跟粗心大意有关、跟“复制经验”有关，为了确保每场工作坊的成功，严格的流程控制是精准地摸清客户需求的保障。

谁是发起人

按照工作坊行进路线图，我们先从找到发起人开始。“客户”一词是比较笼统的说法。在第 6 章中，已经区分了发起人和组织者两个角色。判定谁是发起人，第一个指标是看谁能判定此次工作坊成功与否。当这个指标不好判断时，就用第二个指标，看此次工作坊失利后谁会最痛苦。之后，推荐组织者找到真正的发起人，去了解他的需求。

职业的引导师不会臆测发起人的需求和期望，也不会选择道听途说。绝大部分情况下，职业引导师与发起人面对面谈 5 分钟所获得的信息，比跟组织者一起猜半天有价值和成效。

同时，依据发起人的判定标志、发起人满意和参与者满意的关系，以及焦点目标的内容和数量，有时一场工作坊会涉及几个发起人，这就需要依据两个标志确定其权重，以合理安排工作坊中不同级别发起人关注内容的精力投入和时间等。

引导者不仅需要找到真正的发起人，也需要获取以下信息，如图 8.2 所示。

工作坊发起人（大S）	**1. 公司市场位置：** **2. 公司发展阶段：** **3. 公司核心竞争力：** **4. 公司的战略定位与目标：** **5. 公司面临的主要问题或表现**
工作坊发起人（小S）	**1. 角色** **2. 困惑** **3. 期望**

图 8.2　了解发起人

首先，了解关于这个组织的基本信息，以便于“推敲”为何发起此次工作坊、主题选择的原因和参与者的可能状态等。这些信息有助于引导者快速给这个组织画一个像，尤其是不熟悉客户所在的行业和领域时。例如，基于引导者的常识，领先者的公司多会选择创新，挑战者多会选择如何赶超标杆对象。

其次，也需要了解具体的发起人的角色、困惑和期望。

主题与议题

话题：界定交流讨论的范围和边界，话题轻松宽泛，多在导入主题或议题前使用这一说法。遇到大的话题，引导者需要跟发起人进一步细化，直到确定主题，这样做是为了找到适用引导的场景。

主题：界定工作坊的方向、内容或任务，比较严肃或正式。主题确定下来后一般以标题的形式呈现，起提醒和聚焦的作用。参与者的选择依据主题而定，因此主题的大小要适合，这一点引导师偶尔需要提醒发起人。

议题：界定话题或主题之下逐级分解的讨论内容或步骤，是支持或支撑话题或主题的重要组成部分。

（1）议题界定的越清晰，工作坊的结构就越清晰。

（2）多数情况下，工作坊的议题一般可以由发起人率先提出、参与者补充提出；工作坊被赋予的授权级别越高，议题越是更多地来自参与者。

（3）议题数量多时，引导者需要请发起人和重要参与者提前筛选和确认，引导者一般只是提出议题的数量、逻辑关系建议或改变议题的呈现形式。

确定主题的规律

（1）主题越明确、越具体、越单一越好。

（2）主题可以以问句的方式呈现，包含目标，不包含路径更佳。

示例（好）：如何将微信粉丝转化为现实客户?

示例（差）：如何增加微信粉丝并转化现实客户?

（3）主题以问题的方式呈现时，给参与者的触动更大。

示例：如何超额 40% 完成下半年销售业绩工作坊。

确定主题

第一步　发起人确定主题

（1）直接询问发起人或组织者，判断是话题还是主题。

（2）请求客户将“主题”转换为问句。

（3）询问“主题”之下是否已经有了议题及数量几何。

（4）询问议题的发起人跟主题发起人是否一致。

（5）询问发起人期望议题同步进行还是分步进行。

第二步　让参与者确定主题

（1）问题拥有者或代言人现场阐述：

- 主题发起人、主题背景及相关问题、主题进展；
- 与参与者的相关性、重要紧急度；
- 目标、对参与者的期望、成果会如何使用、资源支持等。

（2）参与者以小组的形式进行相关提问，以确认信息、并获取更多信息。

工作坊“前因后果”路线图（见图8.3）

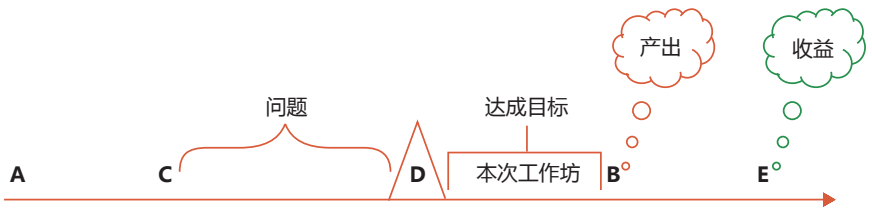


图 8.3　工作坊“前因后果”路线图

从一件事情或一个项目持续推进的旅程来看，每次工作坊都应该有其前因后果，引导者要跟上客户解决问题的节奏，必须既要了解 C—D 的过程（目的与问题部分），也应该了解促使发起人发起本次会议的“导火索”。优秀的引导师与客户在产出上达成共识和合约，同时，也会努力加速从 B 到 E 的进程。

工作坊授权级别

工作坊前因后果路线图还提醒引导者们，关注发起人对于本次工作坊的赋权级别或授权程度，这不仅与参与者的意愿和动力有关，还关系到发起人在本次工作坊中扮演的角色，也关系到工作坊目标与合约的达成。

高级别授权：发起人期望参与者能够完全承担本次工作坊成果的确认、决策和执行，发起人只需要做“甩手掌柜”即可。

中级别授权：发起人需要作为重要参与者，在方向决策和重要信息贡献方面有参与，发起人扮演“该出手时就出手”的关键先生。

低级别授权：发起人不仅需要作为参与者，还需要扮演引导者的角色。为让参与者贡献出有价值内容和拿到目标产出，发起人要问出一些关键的问

题，甚至给出一些提醒和提示，此时，发起人扮演助理引导师和团队教练的角色。

想一想

如何确认工作坊赋权级别呢？赋权级别对于引导者的哪些工作会有影响？引导者分别需要提前做哪些准备工作？

目的或问题

在本书中，目的与问题近乎同义，或者交叉使用。

明确目的或问题：引导者需要弄清楚发起人（与参与者无关）为何发起此次主题的研讨，本次研讨的重要性、紧迫性和可能性如何。

常见的提问包括：该主题目前的状况进行得如何？带给你的困扰有哪些？解决了之后有哪些好处？为什么现在需要进行讨论？

明确问题旨在找到差距

因为某种原因诱发的不如意的表现、症状或现象，描述为差距、困境和挑战等，问题本身会让相关利益方困扰或烦恼，如缺乏创新导致产品竞争力下降，紧接着市场份额和利润下降。

引导者找到工作坊的“前因”，可以借助以下提问：

为什么这些目标对大家如此重要？

为什么要花费时间和精力解决这些问题？

如果达不成这些目标，会有什么后果或不利影响?

如果达不成这些目标，谁会产生痛苦或担忧?

产出与收益

发起人关注的是收益，引导者关注的首先必须是产出。如果把收益当作某次工作坊是否成功的标志，对于引导者是不公平的，反过来，如果引导者只对产出负责，而不管收益，也不是优秀的引导师，尽管引导者有时只能参与到产出目标达成环节。如何明确产出和收益可参考图 8.4 的内容。

明确会议目标的技巧1——区分里程碑和终点		提醒
产出Output（会议的里程碑）	本次会议成果与输出，产出是在发起人关心的项目推进过程中必须经历的过程	区分收集意见、形成方案框架、形成方案细则、制订行动计划的差别
收益Outcome（会议的终点）	会议结束后一段时间，参会者让Output落地（行动计划+共识承诺+正负激励+保障机制），从而给发起人关心的项目所带来的变化	会议成果的载体形式要跟后续应用场景无缝结合

图 8.4　明确产出和收益

焦点目标与体验目标

对于焦点目标可以参照工作坊“前因后果”路线图来理解。体验目标的背后是引导者对参与者群体的素描。如果引导者能够绘制出参与者群体同理心地图（见图 8.5），则体验目标就搞清楚了。关于焦点目标与体验目标的设计如图 8.6 所示。

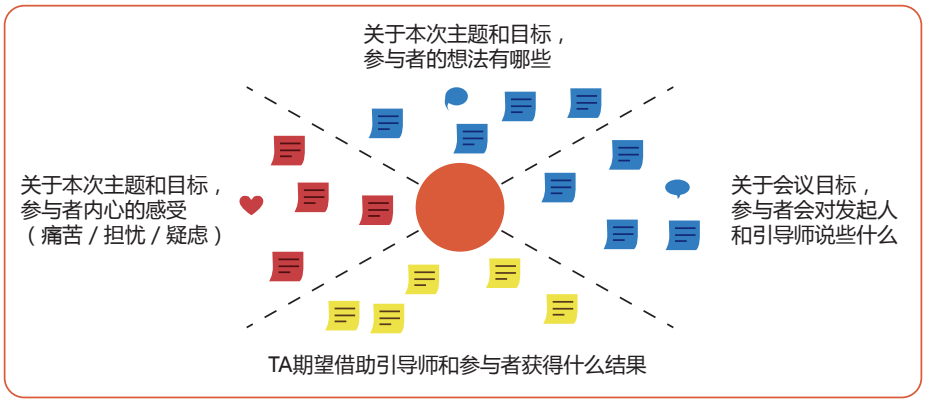


图 8.5　参与者群体同理心地图

明确会议目标的技巧2——分别设计焦点目标与体验目标	
会议的焦点目标 （首先关注发起人）	发起人可以拿到什么关键成果
	本次会议对发起人关心的项目推进有何贡献
	发起人会如何应用本次会议的成果
会议的体验目标 （关注参与者）	参与者从本次会议中所获得的收获
	参与者期望什么样的会议氛围基调
	参与者期望彼此之间的关系有何变化

图 8.6　焦点目标与体验目标的设计

达成合约

达成合约的过程是管理客户期望、培育发起人和参与者的过程，尤其当客户第一次选择引导时，让发起人和参与者清楚各自扮演的角色和发挥的价值、厘清职责，是各方分别承担责任的前提和基础，也是引导师职业化的体现，如图 8.7、图 8.8 所示。

引导前，引导者与发起人达成合约的关键：各自清晰各自的角色、工作和贡献	
发起人的任务	发起人清楚表达对本次会议加入专业引导的期望和目标
	发起人理解并接受引导者在会议过程中扮演的角色
	发起人积极向引导者传递与会议相关的重要信息
引导者的任务	引导者清楚表达自己在本次会议中扮演的角色和独特价值
	引导者让发起人明确此次会议成功的标志和动作
	交付双方认可的设计方案（主题、目标、流程、保障）

图 8.7　让引导者与发起人达成合约的关键

引导过程中，与参与者达成合约的关键：各自清晰各自的会议角色和贡献	
参与者状态	参与者清楚此次会议的主题、目的、定位、目标
	参与者清楚在此会议中扮演的角色、贡献和收益
	参与者相信引导者可以带领大家实现会议目标
引导者的任务	让参与者主动提出对会议主题、目的、目标等的疑问
	让参与者理解引导者角色并信任自己
	让参与者积极参与、贡献和承诺，并从中有所收获

图 8.8　让引导者与参与者达成合约的关键

引导开始前，如果可能，尽量通过组织方发送活动通知、预习资料和在线课程等方式让参与者了解接下来的工作坊安排；从工作法开场到第一次引导活动结束，引导者的核心职责之一就是让参与者理解引导者的工作并相信引导者可以带领大家到达目的地。

小结：发起人访谈

在时间有限时，引导者与发起人的访谈必须包含图 8.9 中左边的 4 个问句。如果对方描述得不够精准或时间比较充分，引导者可以借助图 8.9 中右

边的问句进行补充提问，以掌握更多信息。引导者要对发起人熟悉到什么程度？至少要能回答图 8.9 中的 4 个问题。

访谈维度	访谈问句（直接）	访谈问句（补充）
主题	本次活动的主题是	如果现场悬挂一个会标，您希望上面的内容是？如果只讨论一个话题，您希望是
问题	您为何发起此次活动	您希望解决什么问题或达成什么目的？假如不做此次活动，您会有什么困扰或担心
目标	就本次活动而言，您想实现什么目标	您希望活动结束后拿到什么产出？您希望活动前后有什么变化？您打算如何应用本次活动的成果
合约	您如何判断本次活动的成败	本次活动成功的衡量标志是？发生了什么就可以说明本次活动是成功的？哪些现象出现可以说明本次活动失败了

图 8.9　发起人访谈

图 8.10 为发起人同理心地图，引导者在访谈过后可以在 A3 纸上绘制出来，中间圆形部分呈现发起人的表情。

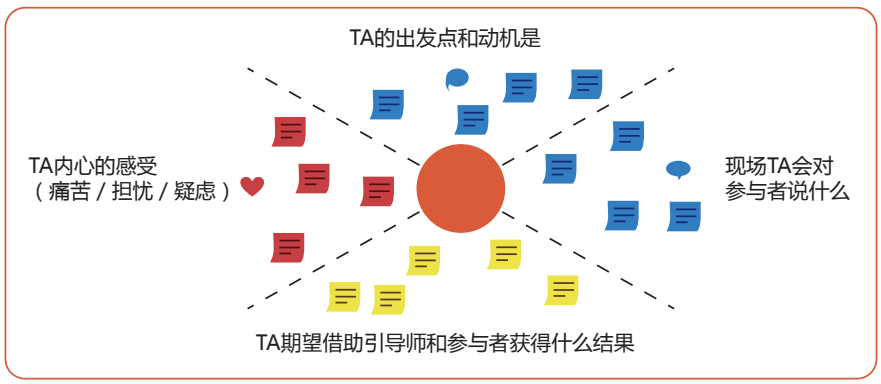


图 8.10　发起人同理心地图

老林分享

管理发起人的期望

为什么管理发起人的期望

刚接触引导技术的发起人期望过高、期望偏差、期望不清的现象比较普遍，理解这 3 种情况有助于我们与发起人同心合力。

1. 期望过高

发起人通常都是只关注效益的，尤其是在业绩压力大的情况下，而引导师不是不想产出效益，而是只能关注到会议收益。

很多时候，引导师需要区分收益和产出。好的引导师应该关注引导的效益，同时，狭义的效益的产生需要一个过程，会议产出在会后能否拿到足够的资源等更需要天时地利人和等众多因素配合，一定程度上，一个引导师是无法直接创造收益的，如此也不符合纯引导者的角色。

2. 期望偏差

发起人对引导者的工作不一定理解，引导者不解释清楚引导现场可能发生的状况，发起人很容易好心办了“坏事”。

很多时候，发起人有兴趣参与会议，甚至忘记了之前与引导师达成的合约。出现以下情况时，发起人常没有耐心，例如，参与者一开始磨磨蹭蹭疲软响应，参与者没有记住自己的谆谆教导，参与者的成果质量平庸无奇，参与者悠闲自得地扮演小蝴蝶……发起人的不当“参与”和“干预”有时会让引导“前功尽弃”。

3. 期望不清

发起人无法描述清晰自己的期望，或者反复调整自己的期望，或者内心

期望过多无法排序，引导者不知道如何响应。

当组织者和引导师试着推销引导技术时，经常会让发起人产生幸福的晕眩，认为引导犹如十全大补丸，不如一次同时搞定很多问题。如果引导者搞不清焦点目标和体验目标的关系，容易承诺过度。

如何管理发起人的期望

安全性、稳定性和灵活性是职业引导师与普通引导师的显著差异。为了成为优秀引导师，以下 7 件事项，我认为缺一不可，尤其在发起人第一次与引导师合作时。

（1）当面解释清楚引导到底是怎么回事，使用案例是比较直接的。

（2）当面解释清楚引导者发挥什么作用，尤其是关于本次会议的价值，不卑不亢、不夸大其词、多用软化词语，别为了拿单子拍胸脯。

（3）反复调整问句，当面确认主题、议题、问题、目标、标志、合约等。

（4）解释会议的设计逻辑和时间分布，对现场可能发生的状况打预防针。

（5）拿到适当的会议引导授权，确保在引导期间自己的权力。

（6）与发起人达成一致，明确他在会议现场的言行举止和姿态，以及自己可能的干预反应。

（7）如果可能，则把上述一切形成书面信息，确保有迹可循。

第 9 章

把脉参与者需求

按照工作坊行进路线图，接下来重点关注参与者。每场工作坊，引导师都应该努力了解参与者利益相关关系、意愿资源状态、团队发展阶段、团队文化风格等关键信息，并做好提升参与者投入承诺度的准备，以确保体验目标达成。

参与者利益相关性分析

第一步　找出所有的利益相关者

谁是本次会议的受益者?

谁是本次会议涉及内容的负责人?

谁是本次会议结果的执行人?

谁会对本次会议的结果产生影响（支持、反对）?

第二步　运用 XY 矩阵或多维矩阵列表厘清参与者跟工作坊的相关性（见图 9.1 和图 9.2）

方式一

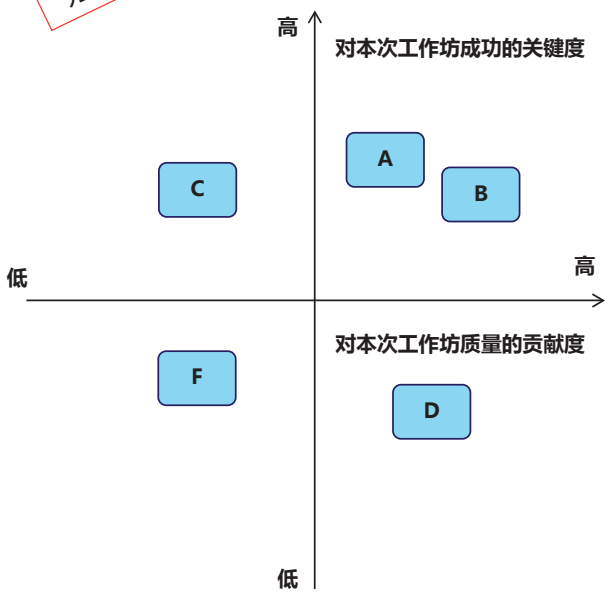


图 9.1　XY 矩阵

方式二

角色	组织角色	对本次 工作坊的期望	工作坊 前立场与观点	目前的困惑	对策及安排
发起人					
议题发起人					
关键参与者					
成果直接 受益者					
组织者					

图 9.2　多维矩阵列表

多维矩阵列表的示例如图 9.3 所示。

示例

角色	组织角色	对本次会议的期望	会前立场与观点	目前的困惑	对策及安排
会议发起人	总经理	了解具体的销售策略；观察大家的表现；看看引导的效果	我坚持的想法方案需要细化	有没有含金量更高的和可实施的策略	找关键资源、决策者、会议观察
议题发起人	市场部	获取对方案的直接建议	你们说我来记录	大家能否认同	角色：聆听及解释
关键参与者1	地市一把手及分管总	获取更多支持	压力在合理范围	如何赶超和完成任务	让其积极发言
关键参与者2	绩优单位	听到更多高层的信息，反馈	无	个别考核不理解	小组内鼓励贡献，让其积极发言
成果直接受益者	市场部	同上	同上	同上	同上
组织者	培训部	验证引导的价值	我看看有啥区别	能行吗？有人说很差	观察及过程中反馈

图 9.3　多维矩阵列表示例

第三步　补充确定重要参与者之间的关系

参与者关系类型、示例及对引导者的启示和要求，如图 9.4 所示。

一般工作坊参与者由两大群体构成，但有时工作坊参与者由更多元的群体构成，因此，双边关系就扩展成了多边关系如图 9.5 所示。

学员关系类型	关系隐喻示例	对引导者的启示和要求
互为资源（平等）	夫妻	营造互助的氛围 增进彼此多关系 引出各自的资源 管理资源交换过程
单一资源（讨好）	师徒	营造师徒一体的氛围 激发师傅一方的分享愿望 管理徒弟一方的求教心态
相互指责（指责）	婆媳	营造彼此欣赏的氛围 循序渐进，逐步深入 关注需要，引导反思 适当庆祝，明确计划
互不搭界（游离）	远亲	明确各自预期 创建合作关系

图 9.4　参与者关系图——双边关系

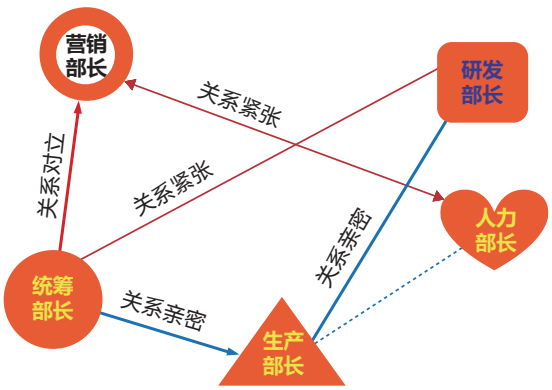


图 9.5　多边关系

图 9.5 是运用颜色、粗细和虚实等形式表达“关系亲密、关系紧张、关系对立”等关系，也可以借助玩具和道具等。

参与者意愿资源分析（见图9.6）

依据“**意愿 × 资源 × 创造性过程 = 好的结果**”这一工作坊假设公式，明确了参与者的意愿和资源的状态，有助于引导者明确工作坊的挑战度、工作方向和精力分配。

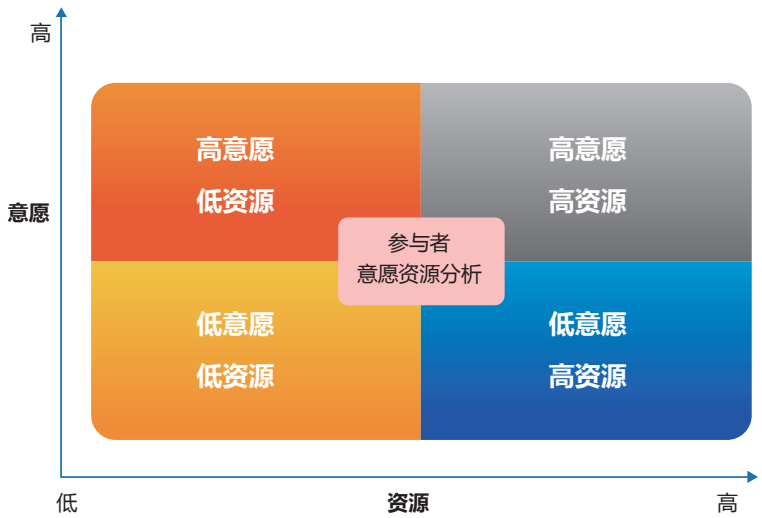


图 9.6　参与者意愿资源分析

想一想

面对处在“高意愿、低资源”状态的参与者与引导对角线“低意愿、高资源”状态的参与者，引导者分别应该采取什么样的引导策略？

一场工作坊的行进过程是参与者不断被赋能和资源被唤醒的过程，“**来的人都是对的**”**前提是让对的人来到现场**，职业的引导师懂得工作坊之前与客户一起分析：

（1）为了实现会议的目标，现场需要哪些资源？有、无、多、少？

（2）目前参与者的资源与期望的资源间有多少差距？

（3）还有哪些人参与，会对本次会议的产出质量有帮助？

（4）哪些是重要并且需要被唤醒的资源？（参与者需要贡献）

（5）哪些资源是容易发现并且会对工作坊产生重要影响的？

分析示例如图 9.7 所示。

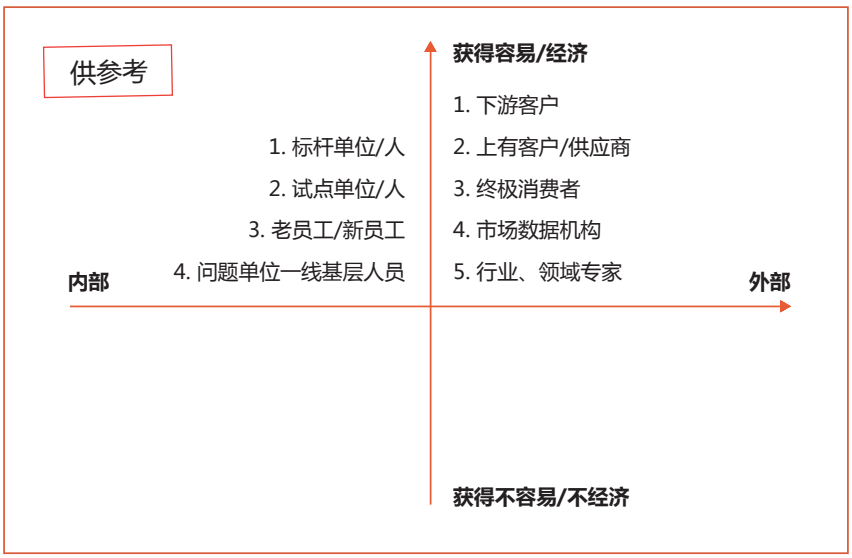


图 9.7　分析示例

团队发展阶段分析

团队是有生命周期的，可以赋予一个团队人格特征，把它描述为不同的生命阶段，如婴幼儿（依赖型）、青少年（独立且叛逆）、中年（成熟稳重）、老年（活力不够）；也可以依据团队表现来描述其关键特征，布鲁斯·塔克曼(Bruce Tuckman) 的团队发展阶段（Stages of Team Development）模型是引导者常用的团队发展阶段分析模型，模型认为团队发展包含了 5 个阶段，分别是组建期（Forming）、激荡期（Storming）、规范期（Norming）、表现期（Performing）和休整期（Adjourning）。有经验的引导者可以快速地辨识本次工作坊参与者的阶段，预测参与者现场的表现，并做出相应的引导动作。例如，对于初创团队来说，增进彼此的连接，构建一部分相对固定的规则，可能是发起人和参与者隐含的需求；对于处在激荡阶段的团队来说，引导者要让彼此倾听和厘清需求几乎是必需的动作。

我在引导团队的时候，还会从 3 个维度去关注和试着分析，**一是组织的发展需要**，即结合组织的愿景和战略方向，发起人期望本期工作坊的参与者是正常表现、超越自我还是彻底颠覆自我，是希望参与者相信自己、反思惊醒、还是雄心勃勃；**二是团队发展的突破口**，即团队要实现超越或适应变革，其突破点和切入点在哪里，假如组织和团队是一组流动的波浪，哪些景象正在初创生成、哪些正在冲刺向上、哪些已经处在顶峰状态、哪些需要我们警醒留意、哪些需要立即处理，我们从哪里入手效果会更佳。**三是团队负责人跟团员的关系**，在工作坊现场观察双方的互动方式和各自的感受反应，可以捕捉更多信息，让双方的关系在工作坊中浮现并引发相互欣赏往往是工作坊的副产品，尤其是团队负责人对团队智慧的认知转变。

以上 3 个维度，引导者在引导前掌握的信息越多越好，同时，也要敢于坦诚地将这些问题在工作坊现场抛出来，引发对话。

需要提醒的是，不管团队处在哪个阶段、团队现在的状态跟组织需求之间有多大的差距，引导者都应对团队保持欣赏和好奇，一丁点的怀疑、质疑和不信任都会破坏工作坊的氛围。



团队文化风格分析

优秀的引导者能够快速辨识团队的文化风格，并调整自己匹配和适应团队的文化风格。同时，引导者借助意愿资源分析后，在脑海中已经对参与者的状态有了画面感，再加上团队文化风格分析，会让这个画面更鲜艳和生动。

团队文化风格跟工作坊的节奏和引导者的风格直接相关。我经常服务于互联网行业的公司，它们大都年轻、激情和开放。工作坊构建了特殊的场域，释放被压抑的情绪和能量会让工作坊的氛围更棒。借助互联网的语言，我引导的互联网小伙伴团队有如此三个风格：“闷骚的”、“超级闷骚的”和“明骚的”（我指才情）。对应这三种风格，引导者选择慢热、一般热还是直接热的做法。一旦风格和节奏不匹配，不但大家觉得不舒服、容易很快疲惫，而且现场气氛不对，现场产出质量会趋于平庸。

引导者可以根据自己的经验和擅长的工具来划分团队文化风格，比如按照二分法，可以有北方人风格、南方人风格；按照三分法，可以有外企范儿、国企范儿和私企范儿；按照四分法，可以有生产人、销售人、市场人、财务人。需要提醒的是，引导者关注的团队整体，而不是某个人或某几个人，花太多精力在分析个体的风格上很多时候得不偿失。

参与者投入度准备

将最佳资源组织到现场后，引导者紧接着面临的一个挑战就是如何让大家持续参与进来，成为真正的资源。**构筑投入关系**的挑战：

（1）引导者不清楚本次会议对参与者的利害关系；

（2）引导者忽略了现场营造信任和支持的氛围；

（3）引导者无法面对参与者之间观点的激励冲突；

（4）引导者无力面对参与者浅尝辄止或半途而废的苗头；

（5）引导者无法将参与者带离研讨的陷阱和困境。

参与者投入关系建设的典型方法包括：

（1）增进参与者之间的人际连接；

（2）构建彼此支持的研讨规则；

（3）调整参与者注意力，澄清想法、连接想法、整合想法；

（4）关注团队动力，激励、支持、庆祝、赋能；

（5）积极面对困境——寻求资源，鼓励原型；

（6）积极管理冲突——先处理情绪，再处理事情。

小结：工作坊需求确认表

结合引导前的工作流程，请客户填写“工作坊需求确认表”（见图 9.8）是筛选需求并确认需求的重要步骤，这不仅是因为书面化和痕迹化是职业化的体现，同时，也是因为如果不是发起人授意，组织者很难填写焦点目标，因此，可以确定发起人满意和参与者满意的关系。表格内容项目很多，对于不够重要和紧急的工作坊，客户一般都懒得填写，由此引导者也可以筛选虚假引导需求。

经发起人确认的主题	内容及关键词描述
	支撑主题的议题
发起人（组织）	公司市场位置： 公司发展阶段： 公司核心竞争力： 公司的战略定位与目标： 公司面临的主要问题或表现：
发起人（岗位角色）	角色： 困惑： 期望：
焦点目标 （关注发起人）	发起人可以拿到什么关键成果：
	本次会议对发起人关心的项目推进有何贡献：
	发起人会如何应用本次会议的成果：
体验目标 （关注参与者）	参与者从本次会议中所获得的收获：
	参与者渴望什么样的会议氛围基调：
	参与者期望彼此之间的关系有何变化：
参与者	参与者组成、人数、年龄及性别比例： 团队发展阶段： 团队文化或风格：
工作坊时机与时间	
地点及会场情况	

图 9.8　工作坊需求确认表

如果发起人确实时间过于紧张，可以采取电话的方式沟通，或者至少要清楚表达主题、焦点目标和体验目标等关键信息。

试一试

试着按照“工作坊需求确认表”将第 5 章的案例“如何将传统培训转化为‘引导＋培训’型工作坊”的焦点目标和体验目标描述一下。

如果是一场“引导＋培训”型工作坊，引导者还应该必须了解参与者学习后的**现实应用场景**，这在“初次访谈”环节就应请客户明确出来，向发起人征集议题，让培训内容、现场产出和学员的应用场景无缝结合是优秀引导者的关键技能和突出特征。

现有研讨型会议梳理表，如图 9.9 所示。

会议名称	会议定位	会议频率	发起人	参与人	参与人数	会议时长	会议流程	典型问题
目标推进会议（示例）	检查进度，研讨问题，明确计划	每月一次	总裁	规划部、海外营销部、国内营销部、清欠部全部员工	40~50 人	4 小时	规划部总述、3 个部门依次发言、项目主管发言、领导发言	内容与员工关联度不高、会议冗长、会议结果无人跟踪

图 9.9　现有研讨型会议梳理表

过程设计篇

第 10 章

凌波五步

凌波五步是通用工作坊设计的方法论和实用工具，适用于所有需要提前设计工作坊设计议题或模块的工作坊。**凌波五步**是一套实战的工作坊设计的流程，它像一根细线，将主题、目标、议题、时间、引导活动等珍珠串在了一起，构成了工作坊设计提案的主体框架和内容。**凌波五步**是职业引导师在工作坊设计领域往上晋级的重要一步，借由**凌波五步**强大的整合能力，以后学习再多的引导工具和方法，都不会出现消化不良的局面。

纯引导型工作坊设计的凌波五步（见图10.1）

第一步　确定主题和焦点目标

在操作时主题只要写下关键词语即可，焦点目标需要非常明确，最好聚焦到产出和成果上。

第二步　选出关键议题

当引导者拿到需求确认表并进行了第一次访谈后，已经有了关于工作坊

的一些议题，此时引导者需要借助自己的经验，洞察、整合现有的议题开展议题的确定工作。



图 10.1　纯引导型工作坊设计的凌波五步

（1）如果客户给定的议题恰好也是引导者认为应该在工作坊中研讨的议题，那这个环节就很轻松了。反过来，要想实现这一点，引导者前期的访谈就需要非常精准和高效。

（2）若是独立设计，引导者可以采取思维导图的形式，围绕主题和焦点目标，最好在 A3 纸上，发散所有可能的议题，然后震荡收敛，筛选出关键的议题。

（3）若是一个团队（含不含客户都可以）开展设计，则可以选择一位引导者做一次微型快速引导。引导者按照钻石模型（见图 10.2）的结构不断询问大家提出各种可能性，再邀请大家震荡和收敛，最终确定关键的议题。

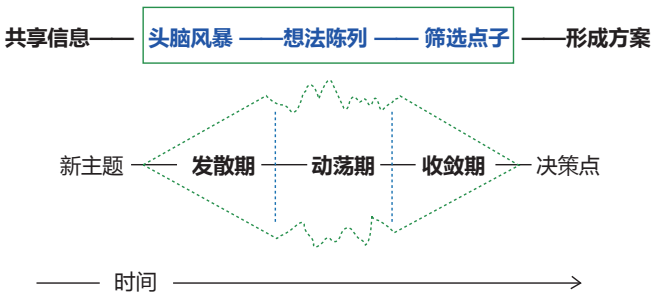


图 10.2　钻石模型

操作提醒

1. 议题的来源

议题主要来自 3 个方面，客户包括发起人和参与者提出的议题、引导者对行业和领域的经验、引导者关于问题应对的模型工具；在引导前，引导者就像一个过程咨询顾问一样，如果对这个服务的行业和主题领域有深入理解，也可以提出按照惯常必须要探讨的议题；引导者往往都拥有自己的引导工具箱，里面有各种分析问题、解决问题和找寻答案的工具和方法，如何考虑、从哪些维度设问可以更好地激发参与者，优秀的引导者必须要善于总结和提炼，若这部分希望得到加强，请参阅 Q-STAR 明星问题模型。

2. 议题的数量

依据个人经验，一般先严后松，初次筛选的数量少一些，后面再根据情况添加；一天的工作坊建议先设置在 4 个以内，两天的工作坊设置在 6 个以内，也就意味着一天的工作坊设计核心模块不要超过 4 个，两天的工作坊设计核心模块不要超过 6 个；同时，这是按照线性逻辑推进的数量建议，如果坚持要讨论更多的议题，则需要考虑某些议题之间的逻辑关系，若是平行关系，则可以按照总分总的模式分组平行进行，以节约时间和提升效率。

3. 议题的筛选

议题的数量是筛选时的一个参考依据，更重要的问题是这个议题对于主题和焦点目标是否是有力支撑的，甚至是必须要探讨的；这个环节在团队共创设计时会有不同的角度和选择，这或许跟过往的经验相关，让大家讲清楚背后的设想、让大家的智慧能够连接在一起很重要，同时，争执不下时，考虑哪些议题对参与者的意愿和资源是最给力的，再由主引导师做最后的决定。

第三步　确定议题顺序

在确定议题顺序时，重点参照体验目标的达成和参与者的体验曲线，确保过程对参与者的意愿和资源是有推动力的而且是有创造性的；同时，还可以依据明星问题模型等作为确定议题顺序的参照。在这个环节，如果熟悉世界咖啡问题设计的逻辑等，也可以直接确定引导工具和方法。

第四步　确定议题时间分布

一般不直接确定每个议题的具体时间，而是借助时间比重的方法。例如，假如关键议题有 4 个，则假设整个工作坊的时间需要 8 小时，则可能确定 4 个议题的比例是 2 ： 4 ： 1 ： 1,这样做的好处在于工作坊整体时间的灵活性，哪怕客户最后的时间进行了压缩和扩充，都可以确保每个模块的时间是最符合工作坊目标要求的。

同时，议题时间的分布，需要考虑发起人和参与者的评价对判定工作坊成效的关系，发起人关心的议题应该给予更充足的时间比例。

第五步　匹配引导活动

依据议题和模块的时间分布等，确定选择适合的引导工具和方法。例如，

某个模块的时间为 1.5 小时，由此就可以放心大胆使用世界咖啡这个工具方法了，假如该模块的时间只有 1 小时，则需要引导者衡量下，是采用世界咖啡的变形方法，还是选择其他引导工具和方法。

以上是**凌波五步**慢动作回放，呈现的是线性推进过程，在实际操作时，各个模块时刻都在联系着，而且跟工作坊行进路线图、引导公式、明星问题模型等也紧密相关，大家尽可以依据自己的熟练程度逐步试用、调整和创造性使用。

完成**凌波五步**设计后，**工作坊流程设计表**（见图 10.3）则可以快速填写了。

主题					
焦点目标					
体验目标					
关键议题					
具体流程	**流程目标**	**引导者干什么**	**参与者干什么**	**时间**	**备注**
开场与热身					
流程1					
流程2					
流程3					
流程4					
结尾					

图 10.3　工作坊流程设计表——纯引导型工作坊

图 10.4 为我在“Workshop 工作坊设计©”北京第四期公开课上现场带领小伙伴们设计的痕迹图。

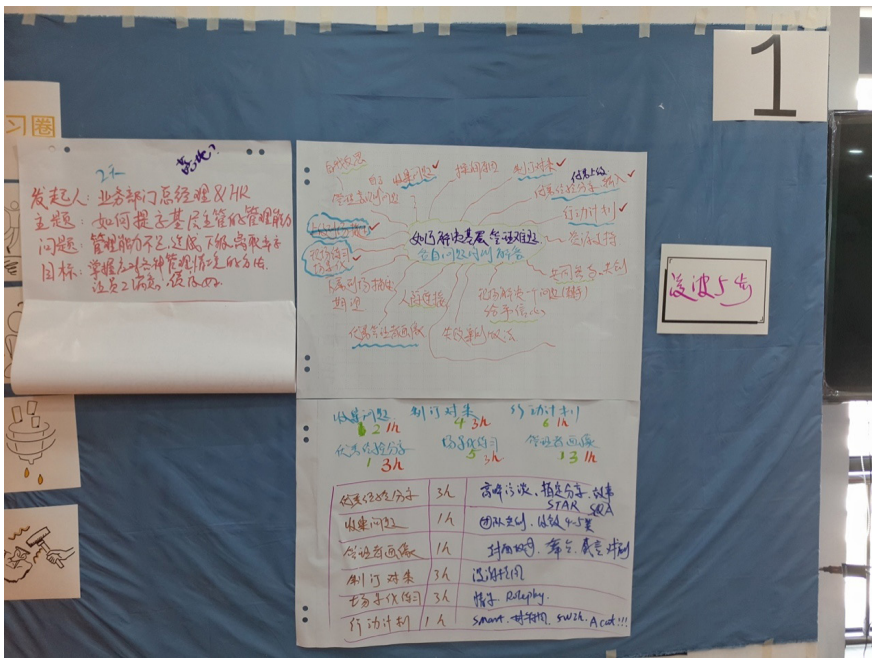


图 10.4　工作坊现场设计痕迹图

图 10.5 为现场学习的小伙伴们应用“**凌波五步**”设计的练习成果。

试一试

试着运用凌波五步对第 6 章中的纯引导工作坊案例 1：“共创式战略分解工作坊”进行设计。

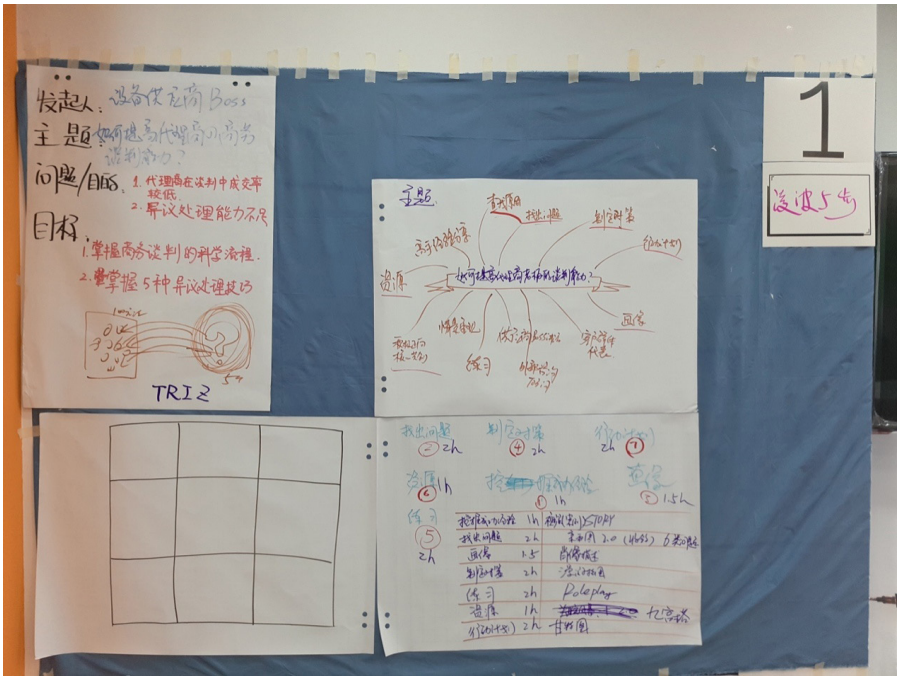


图 10.5　应用“凌波五步”设计的练习成果——纯引导型工作坊

“引导＋培训”型工作坊设计的凌波五步（见图10.6）

“引导＋培训”型工作坊设计与纯引导型工作坊设计的**凌波五步**的差异在于第三步和第四步，在选出关键议题后需要考量是否需要添加培训内容，以及在哪个议题环节添加培训内容，这需要引导者提前准备，以备不时之需。相应地，第四步就集合了之前的两步，既要确定推进各模块的顺序，又要紧接着确定各模块的时间分布。

同理，完成**凌波五步**设计后，工作坊流程设计表（见图 10.7）则可以快速填写了。



图 10.6 “引导＋培训”型工作坊设计的凌波五步

主题					
焦点目标					
体验目标					
关键议题					
具体流程	**流程目标**	**引导者干什么**	**参与者干什么**	**时间**	**备注**
开场与热身					
流程1					
流程2					
流程3					
流程4					
结尾					

图 10.7 工作坊流程设计表——“引导＋培训”型工作坊

图 10.8 为现场学习的小伙伴们应用“**凌波五步**”设计的练习成果。

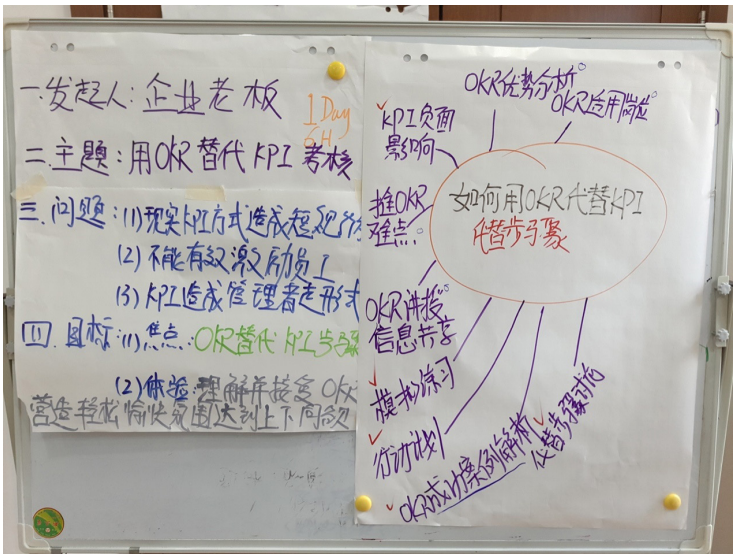


图 10.8a　应用“凌波五步”设计的练习成果 1——“引导 + 培训”型工作坊

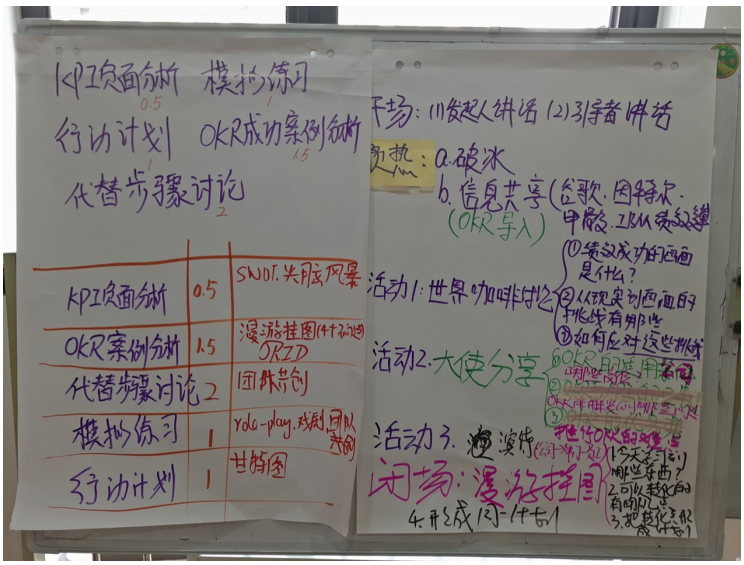


图 10.8b　应用“凌波五步”设计的练习成果 2——“引导 + 培训”型工作坊

试一试

试着运用凌波五步对第 6 章中“‘引导＋培训’工作坊案例 2：让管理者开好研讨会”进行设计。

借力明星问题模型（见图10.9）设计好议题

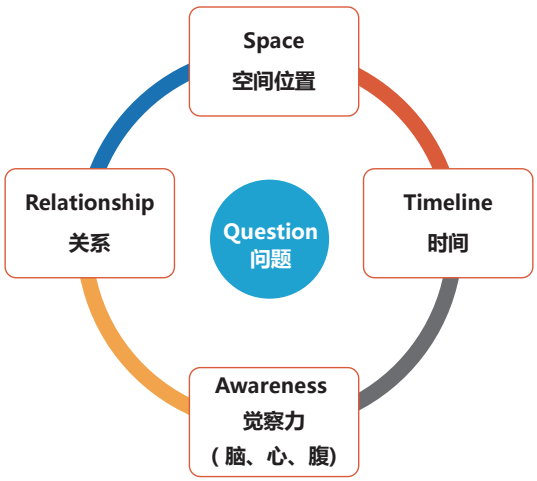


图 10.9　明星问题模型

引导的过程是由一个接一个的议题来组成的。引导者能否进行高质量发问，关键不只在于你是否掌握发问的技巧，更重要的在于找到关键的突破点、支撑点、障碍点和支持参与者达成目标的关键资源，然后借助一个问句提出来。

明星问题模型集合了引导者常用的设计问题的逻辑和工具，实用实战实效，有助于引导者一揽子掌握创设问题的技巧，以设计出高质量议题。

问题 Question 代表着我们的注意力，问瓜得瓜、问豆得豆。明星问题

模型集合了设计问题时注意力的 4 个重要维度和方向：

Space 提示我们关注问题所处的位置，变换位置、换位思考给我们一个更新的视角；

Timeline 提示我们关注事态的发展历程，变换时间线让我们连贯、动态地看待事情演进；

Awareness 提示我们关注问题拥有者的内在，变换脑心腹关注点，让我们更有觉察力；

Relationship 提示我们关注问题的全局关系，构建新型关系让我们获得更多资源视角。

以下提供一个例子，以让大家更清楚理解。假定要借助提问帮助一个朋友解决目前困扰他的一个议题：**如何从一名培训师成长为一名引导师。**

Space 位置空间：培训师代表空间 1，引导师代表空间 2，我们要提的问题是如何从空间 1 到空间 2，由此，我们需要了解，空间 1 目前的状态是什么样的，空间 2 的状态是什么样的。假如要在空间 1 和空间 2 之间搭建一个桥梁，你希望这个桥梁是什么样子的，由哪些元素组成，如何更方便我们通过。如果空间 2 代表我们想要去的方向彼岸位置，我们如何从此岸过去？过程中会有哪些挑战和困难？我们的应对措施分别是什么？

Timeline 时间空间：过去、现在和未来，我们从三重时间空间看待这个问题。我们可以提问：未来我们成为的引导师是什么样子的？工作坊前中后他分别有哪些让大家印象深刻的地方？如果要达到这种状态，现在我们最需要做的是什么？过去哪些经验是需要继续保存的？如果要把培训师成为引导师的过程比喻为一场旅行，你觉得哪些类似的经历可以帮助我们，你希望这场旅行是什么样子的，你希望到达一个什么样的地方。在你到达的那一刻，

你能看到什么？哪些人会一起来庆祝？他们会怎么评价你？回头再来看这场旅行，你会对自己说些什么？

Awareness 觉察空间：从一个人的思维、感受、意志三个维度来提问。我们会问：你为什么有这种想法呢？什么促使你有了这种想法？现在让你困扰和担心的分别是什么？假如维持现在的状态，看到跟你类似的伙伴成长为引导师，你会有什么感受？说实在的，到底你为什么想成为一名引导师？你对你未来的职业或角色规划是什么？实现这种角色的变化给你带来的最大变化是什么？这对你来说意味着什么？还有，你可能从哪里开始？

Relationship 关系空间：我们需要从关系维度来看这个问题，要实现这个转变过程，客户怎么看？他们会为此埋单吗？我说的客户不仅是那些甲方企业，培训机构等中间机构会如何看待呢？如何让他们帮助你实现这个变化？你觉得要实现这个转变，还有哪些资源可以帮助你呢？例如，哪些引导师愿意给你帮助呢？或者你希望拜谁为师？你的竞争同行如何看待这个事情？他们听说了你要做这个转变，他们会怎么做？这对你有何启示？还有，如果这些问题你都考虑清楚了，假如有一天你的终端客户、培训机构、竞争伙伴跟你同在一个屋子里面，你希望你处在什么位置？你能画出这个场景吗？你可能说什么样的话？你当时的表情会是什么样的？

试一试

运用明星问题模型设计一组问题来帮助某组织内的“学习发展”部门的小伙伴思考和研讨“如何在组织中推广引导技术”。

借力隐喻，绘制流程海报

凌波五步确定了工作坊的主体框架，运用视觉化的形式呈现出来，有助于参与者了解工作坊的流程和日程安排。最简单的做法是以列表的形式呈现。很多时候，优秀的引导者不满足于此，而是试着将工作坊流程结合参与者的体验路线、成长历程和情感曲线，呈现在海报上。图 10.10 为引导者常用的海报模板，由视觉引导师余辉绘制，供小伙伴们临摹或参考使用。

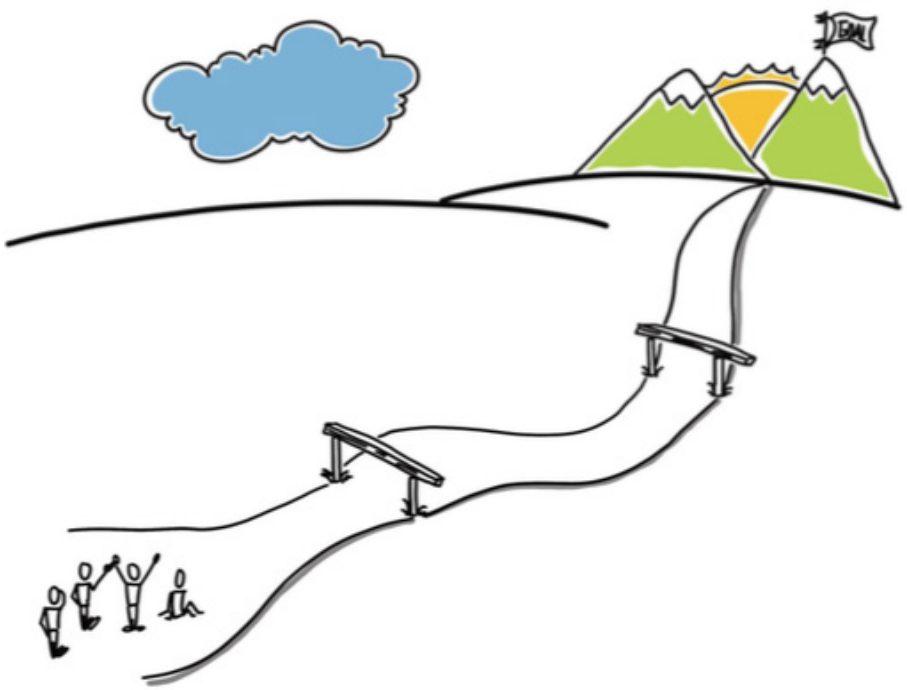


图 10.10　引导者常用的海报模板示例

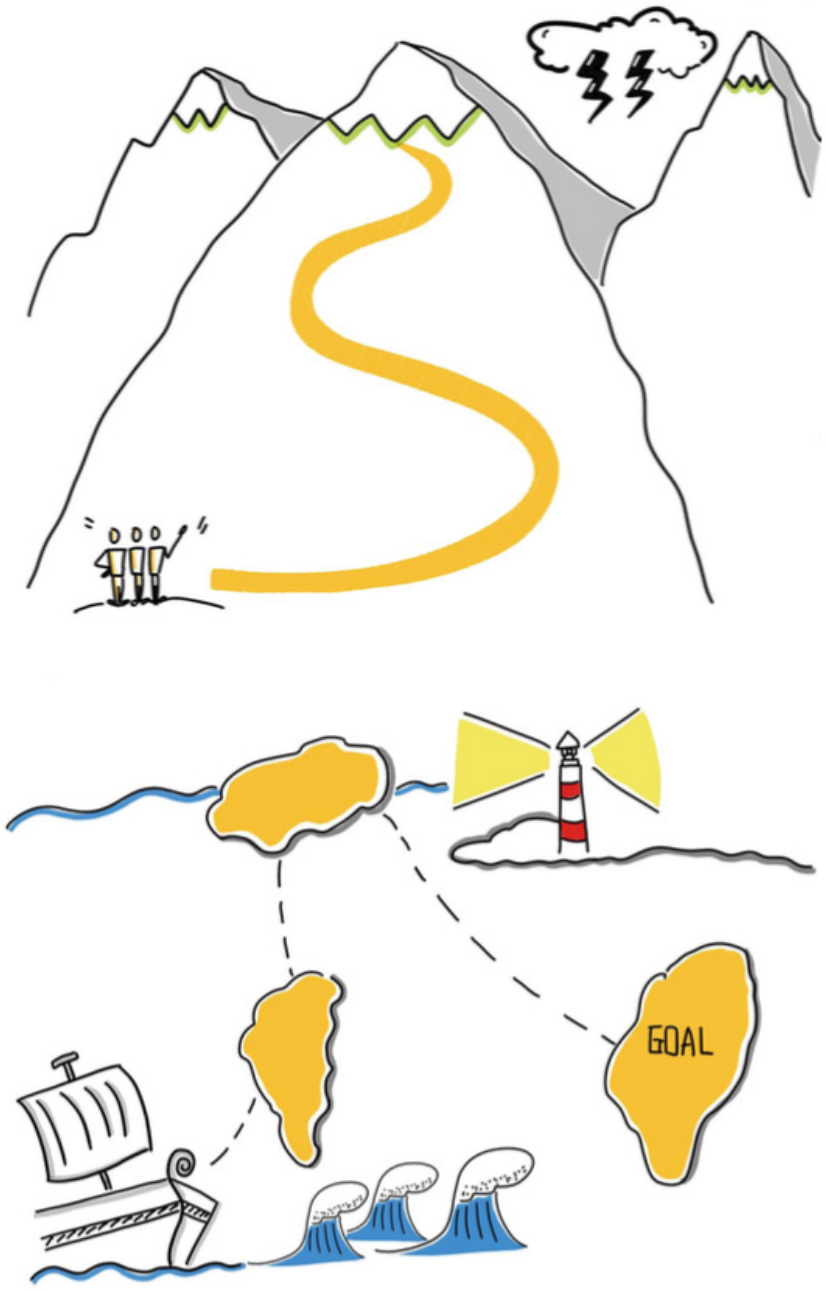


图 10.10　引导者常用的海报模板示例（续）

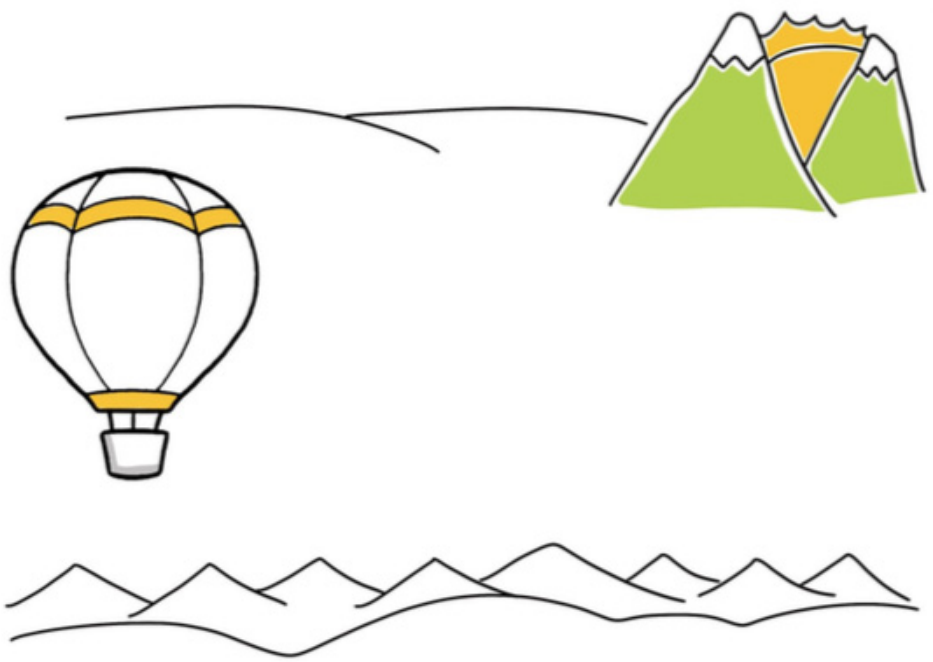


图 10.10　引导者常用的海报模板示例（续）

第 11 章

工作坊剧场推演

工作坊设计的过程就是引导者不断推演的过程，无论是发起人同理心地图和参与者同理心地图绘制，还是参与者风格分析，都是让工作坊像一个剧场一般提前在引导者脑海中上演。工作坊预演和彩排既可以放在设计引导过程之前，也可以放在设计之后，分别发挥不同的作用，可以说，整个工作坊设计过程都需要不断地预演、推倒、重建和彩排。

工作坊设计是一项系统的工程，引导者需要掌握项目管理的常识，图 11.1 所示的表格可用来提醒引导师：你是否考虑到了工作坊设计的方方面面?

除了借助提问，引导者还可以选择**场景推演**、**旅程推演**和**剧场推演** 3 种视觉化形式（复杂程度差异），既可以真实推演，也可以在脑海中自问自答，目的就是为让引导者有更多的洞察，借此完善工作坊设计并储备现场引导信心。

关注点	询问自己	应对举措
场地（Space）	场地符合本次工作坊的体验目标吗	
	为了适应场地，引导的过程或工具需要做什么调整	
时间（Time）	整体时间够吗？每个环节的时间合适吗	
	假如时间进度拖后，可能的原因会有哪些	
物料（Material）	引导过程中哪些物料需要提前准备以节省时间	
参与者（Participant）	哪些人真正需要参与工作坊	
	哪些利益相关者还需要邀请	
	参与者之间相互熟悉吗？愿意积极分享信息或进行观点碰撞吗	
	哪些参与者是关键资源	
	参与者知道为什么此时召开这个工作坊吗	
	关于本次工作坊，各参与者的态度、观点或立场分别是什么	
	哪些参与者可能影响工作坊的进程	
	发起人或拥护者该在何时出场？说什么话	
目标及产出（Product）	我们如何知道工作坊取得了成功？如何证明工作坊取得了成功	
	工作坊结果变成现实的行动还需要哪些资源或流程	
	发起人会如何使用本次工作坊的结果	
流程（Process）	工作坊的充分预热阶段，该注意什么事项 目前设计的流程在推进过程中可能会遇到什么挑战 工作坊如何结束才能调动参与者对会议决策的承诺度	

图 11.1　预演表

场景推演

设置 4 个角色——发起人、两位参与者和引导者，给予 4 个角色不同的名字、花名或任何可以想到的名称，选择工作坊现场的某些最关键的场景，推演当时相互之间的对话、表情和肢体动作等互动景象。引导者可以借助绘画、毛根儿、乐高玩具或其他实体道具，视觉化呈现当时的情境，以此获悉更多信息。

旅程推演

一场工作坊无论时间是两小时，还是两天，都是一次探索与发现之旅。总结和提炼过往成功的工作坊的经验和流程，我们发现了工作坊或多或少都有如下 4 场旅程的特征和情怀。4 场旅程就像 4 个历险故事，引导者可以借助其中一个或几个旅程来套用和推演自己的工作坊设计，以此来检验和完善设计。

取经之旅：如同《西游记》等经典故事，因为一个召唤，而选择启程，过程中历经艰难险阻，成功取到真经后，不忘使命，归返现实，将真经造福更多大众，如图 11.2 所示。



图 11.2　取经之旅

寻宝之旅：如同很多电影中的寻找宝藏的过程，借由发起人的意志，大家开始寻找宝藏，直到发现需要组建一个团队；拿到藏宝地图就如同参与者们明确了方向、策略和捷径，开始循迹而行，当参与者面对最后的成果和宝藏时，才发现真正的宝藏其实是这个团队和大家庭本身，如图 11.3 所示。

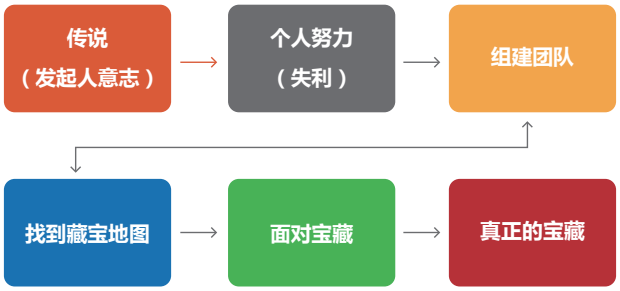


图 11.3　寻宝之旅

U 形之旅：参与者似乎都会经历一场 U 形跨越。面对当前和未来的挑战，参与者共享各自的信息，触发反思、觉察和洞见，大家开始创造性地面对核心困难，过程中团队挣扎、纠结、磨合甚至需要舍弃，最终设计出让想法落地的原型，最终挑选和测试，推动新奇、适用的想法应用到现实，如图 11.4 所示。

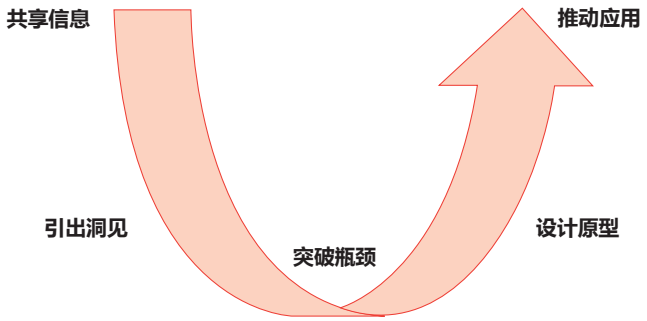


图 11.4　U 形之旅

生成之旅：一场优秀的工作坊一定让参与者经历一次演进和生成。从个体角度看，参与者的意愿、信心和个体所拥有或可以利用的资源得以扩展；从团队整理来看，团队所拥有的资源不仅显现出来，也得以扩张，团队的氛围和人际连接变得更好，如图 11.5 所示。

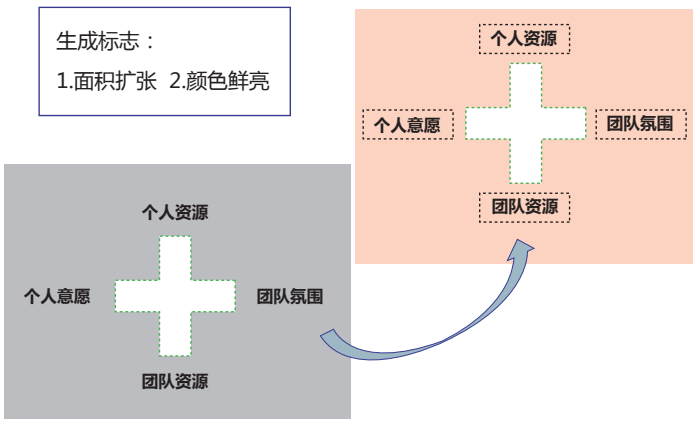


图 11.5 优秀引导衡量标志之“生成圈”

剧场推演

场景、旅程推演手法都可以由引导者独立来完成，但剧场推演则需要一个团队来完成。剧场推演就是把工作坊全场提前上演。主引导师作为导演，设置发起人、不同参与者和引导者（单独的角色），借助道具或者真人上场，演绎从开场到闭场的整个过程，经历各种潜在的矛盾冲突和兴奋欢快时刻。推演结束后，导演和演员们分享心得体会，对工作坊设计提出建议和意见。

第 12 章

工作坊常用流程

工作坊由一个又一个的议题支撑，面对议题的过程就是工作坊推进的过程。如果你是组织内部的引导师，只是偶尔设计一次工作坊，而且不想运用**凌波五步**，目前还不想成为一名职业引导师，有没有一些现成的工作坊流程供你选择？当然有。

在前人基础上，结合组织内部会议的需求，**我们汇总了 6 类经典实战的工作坊流程，经过两年多来小伙伴的反馈，组织内超过一半的工作坊流程都可以由这 6 类工作坊流程组合设计**，如图 12.1 所示。



图 12.1　6 类工作坊流程

如果说常见的引导工具是食材和基本功，那么这 6 类工作坊流程就像新手迈向熟手的经典菜谱，会了这些菜谱上的菜，开门营业就不是问题了。如果遇到一个大客户需要个性化宴席，高明的厨师可以进行创造性组合菜谱，甚至创造出新的菜谱。

收集想法型

引导者面临的典型挑战或问题：

（1）我为什么要贡献出我的想法？安全吗？

（2）如何产生更多的想法？

（3）如何让想法更有创意，而不是平庸？

（4）其他人对此有何想法？

（5）如何处理这么多的想法？

（6）如何将好的想法变为方案或成果？

常用流程如图 12.2 所示。



图 12.2　收集想法型常用流程

回顾反思型

引导者面临的典型挑战或问题：

（1）回顾反思的目的是什么？是为了学习还是奖惩？

（2）如何回顾才能没有遗漏信息？

（3）我的反思需要说出来吗？其他人会有何反应？

（4）做得不好的自我批评？做得好的一带而过？

（5）本次项目的内容如何变成系统的经验文本？

（6）反思完后，跟我接下来的工作的关联在哪里？

常用流程如图 12.3 所示。



图 12.3　回顾反思型常用流程

问题解决型

引导者面临的典型挑战或问题：

（1）发起人所说的问题是我理解的问题吗？

（2）问题背后的问题是什么？

（3）造成问题的原因有哪些？

（4）我们的应对策略是什么？如何选择最佳策略？

（5）最后的行动方案是什么？谁来做？有哪些阻碍因素？需要哪些资源支持？需要哪些承诺和激励？

常用流程如图 12.4 所示。



图 12.4　问题解决型常用流程

问题解决型流程的延伸——群策群力流程（见图 12.5）

过程	任务
• 聚焦问题	明确问题，聚焦问题
• 障碍分析	分析差距，找到阻碍
• 头脑风暴	调集团队智慧，形成点子超市
• 决策矩阵	筛选点子，综合决策
• 行动建议	形成方案，准备汇报
• 城镇会议	高管质询，当场决策
• 开始实施、过程研讨、回顾复盘、庆祝胜利	

图 12.5　群策群力流程

相比于问题分析和解决的流程，GROW 模型的流程迂回而积极，如图 12.6 所示。

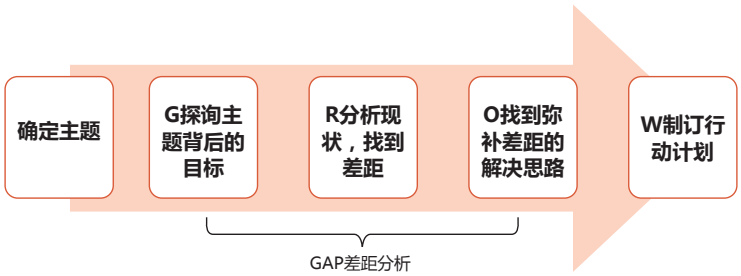


图 12.6　GROW 模型的流程

发展能力型

引导者面临的典型挑战或问题：

（1）成人的能力提升或掌握的标志有哪些?

（2）如何才能让大家的行为真正发生改变?

（3）如何让能力和行为改变得更容易、更快速?

（4）如何证明大家的能力切实提升了?

借助库伯学习圈（见图 12.7）来设计培训课程；也可借助基于库伯学习圈发展出来的 U 形对话圈（见图 12.8）来发展技能和创造性解决问题，更加简易，更加实战。

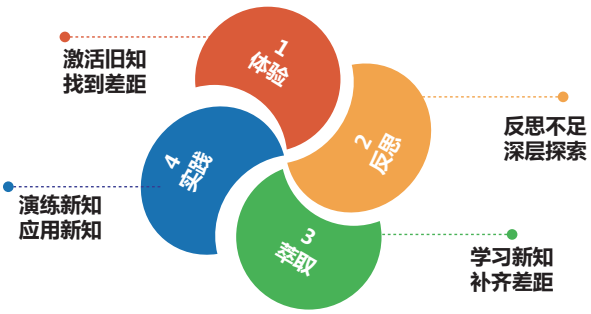


图 12.7　库伯学习圈

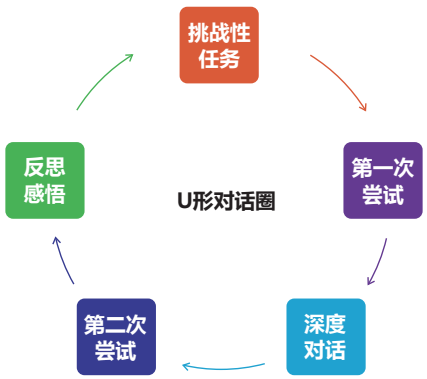


图 12.8　U 形对话圈

促进融合型

引导者面临的典型挑战或问题：

（1）团队融合的标志有哪些?

（2）团队融合的目的和收益有哪些?

（3）造成团队融合出现问题的原因有哪些?

（4）让团队融合的引爆点和瓶颈点在哪里?

（5）如何让团队融合的过程更容易、更自然地发生?

（6）团队短暂融合后，如何让融合更为持久些?

常用流程如图 12.9 所示。



图 12.9　促进融合型常用流程

供给需求互应模型（见图 12.9）**关注现存的差异**，假定造成团队隔阂的原因是① 彼此对对方的期望不了解；② 彼此对对方的期望满足能力存在差距。厘清各自需要和供给能力有助于团队融合。

大卫·L. 库珀瑞德等人创设的“欣赏式探询”4D 模型（见图 12.10）则**关注组织过往已经发生的美好经历和未来可能发生的画面**，让团队从解决问题模式转为彼此欣赏、彼此信任，流程强大而富有包容力，是引导者常用的工作坊设计逻辑。

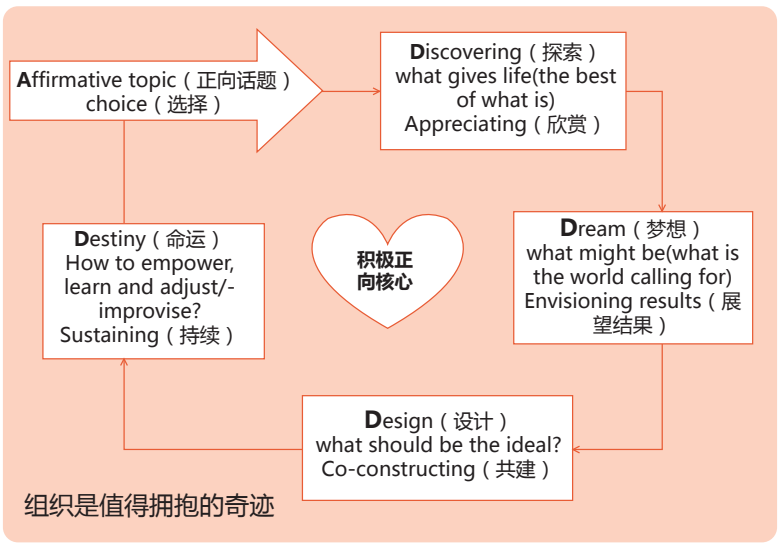


图 12.10　欣赏式探询 4D 模型

天	4D关注点	参与者
day1 探索	共同推动系统性探询组织积极正向核心	● 参与到欣赏式访谈 ● 回顾访谈中的亮点
day2 梦想	共同展望组织对外界积极影响的最大可能性	● 在访谈过程中分享收集到的梦想 ● 创造和展示戏剧表演
day3 设计	共同规划一系列可以让积极正向核心存活于战略、流程、机制、决策和合作的提案	● 规划包含积极正向核心的令人兴奋的提案
day4 命运	邀请由前三天所激发出来的行动	● 公开宣告自觉的行动并寻求支持 ● 自我组织的群体计划下一步

图 12.10　欣赏式探询（续）

——摘自大卫·L. 库珀瑞德与黛安娜·惠特尼《欣赏式探询》

全新创造型

引导者面临的典型挑战或问题：

（1）创意来源有哪些？如何才能让大家更有创意？

（2）如何才能让大家愿意贡献创意？

（3）新的想法产生有哪些依据、方法和路径？

（4）全新创造还需要哪些资源支持？

（5）如何让团队的想法和创意如何变得更强大而不被耗损？

（6）大家的创意出来后，如何才能变为现实？

全新创造型常用流程可参考，如图 12.11 所示。

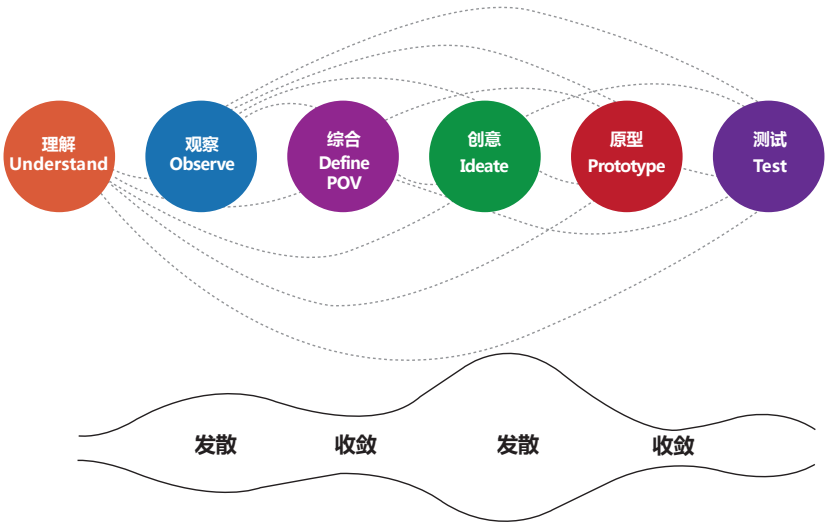


图 12.11　设计思维的六步法

在应对工作坊产出不明确的同时需要有极强创造性的情况下，设计思维六步法作为经典的创新方法，始终将客户放在第一位置，注重挖掘并同理到客户的隐性需求，善于刺激参与者的创造性想法和洞见；设计思维工作坊超越了传统培训的课堂限制，不断变换工作场域，确保参与者的每项工作都始终跟客户待在一起，而且更强调产出的落地，是引导者必须掌握的方法。

试一试

运用 6 类工作坊流程重新设计一下第 6 章的两个案例（纯引导工作坊案例 1：共创式战略分解工作坊、“引导＋培训”工作坊案例 2：让管理者开好研讨会），比较凌波五步和 6 类工作坊流程在使用时的区别，以及应用的最佳场景。

工作坊流程设计的4种套路

以上 6 类工作坊流程基本上按照线性的方式推进。其实，依据引导师对流程的掌控度和参与者的自由度等，工作坊的流程设计还有更多玩法，如图 12.12 所示的 4 种套路希望给大家更大的画面和灵活性。



图 12.12　工作坊过程设计的 4 种套路

“目标—策略—行动”这个常用流程举例。

1. 顺序

目标—策略—行动。

现场：先定目标，再依据目标定策略，再依据选择的策略开展行动。

假设：目标是前提和基础，想好了再做，不然耗损太大。

操作：3 个阶段依次进行。

引导者：流程控制者和带领者。

备注：线性逻辑，常人逻辑。

2. 倒序

行动—策略—目标。

现场：反其道，或许会有新奇的发现。先考虑想做什么、能做什么、应

该做什么；再往上拔高一层，面对如此多的行动，思考应该的策略或指导原则是什么；再往上拔高一层，重新思考、提炼、回顾的目标应该是什么。

假设：行动是最重要的，行动是落脚点，只有行动，才能帮助厘清目标或找到真正的目标。

操作：3 个阶段依次进行。

引导者：流程控制者和探险带领者。

备注：有时目标很难界定，或者只是纠偏的标准。

3. 混序

A 组：目标—策略—行动。

B 组：策略—行动—目标。

C 组：目标—行动—策略。

现场：反正都要考虑“目标—策略—行动”，现场只要讨论到了就可以，各个小组刚好可以相互补充、对比和验证，于是有的按照 A 组顺序进行，有的按照 B 组顺序进行，有的按照 C 组顺序进行，只要完成引导师的任务就可以了。

假设：惯性思维很省力气，对话让不同的思维碰撞。

操作：各组同步进行，先系统，再线性。

引导者：流程模块限定者和流程创造支持者。

备注：给定模块，框架自建。

4. 蒙太奇

A 组：目标—策略—行动。

B 组：策略—行动。

C 组：愿景。

D 组：策略。

E 组：价值观。

F 组：其他。

现场：参与者现场随机分组开展研讨，按照各自的流程和研讨策略进行，**有的**把时间分配给了 3 个模块，**有的**聚焦在了一个模块，**有的**甚至不知道在讨论什么。

假设：流程框架束缚了人们，不如交给现场。

操作：各组同时进行，时间一到，重组拼图；一轮进行完还有一轮。

引导者：场域创建者；时间管理者；连接者。

备注：自定研讨，到哪算哪。

总之，好的工作坊的流程既相对固定，又可以像乐高玩具一般随机组合。选择哪种形式，不仅取决于引导师对引导流程的熟悉程度，取决于对工作坊全过程的预演和预料，更取决于参与者对于流程的配合度。再好的流程，如果不能调动参与者的意愿和资源都不是合适选择。引导师需要谨记，工作坊流程应是引导师服务现场的胡萝卜，不应成为驱赶参与者的大棒。

第 13 章

工作坊常用引导工具

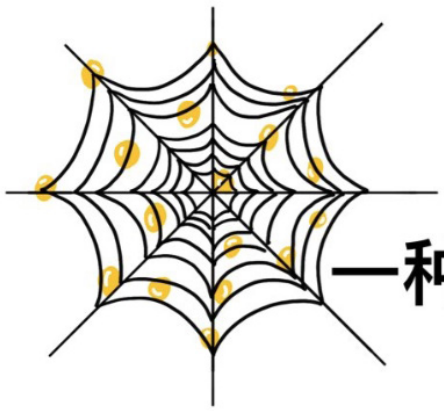
工作坊引导者依据个人工作坊需要和个人喜好储备常用的引导工具。引导工具的范畴可大可小，既可以是头脑风暴这样的工具，也可以是世界咖啡这样稍微复杂的工具；既可以是研讨墙这样的物料工具，也可以是引导者本身这个工具。依据个人工作坊参与经历和引导经历，我发现世界咖啡、走动的涟漪、亲和图 2.0、视觉共创和情境创设是引导者常用的经典引导工具、引导手法和引导套路。大家可以根据自己的掌握程度和兴趣需要等，有针对性地选择加强学习或者重新组合学习。

世界咖啡

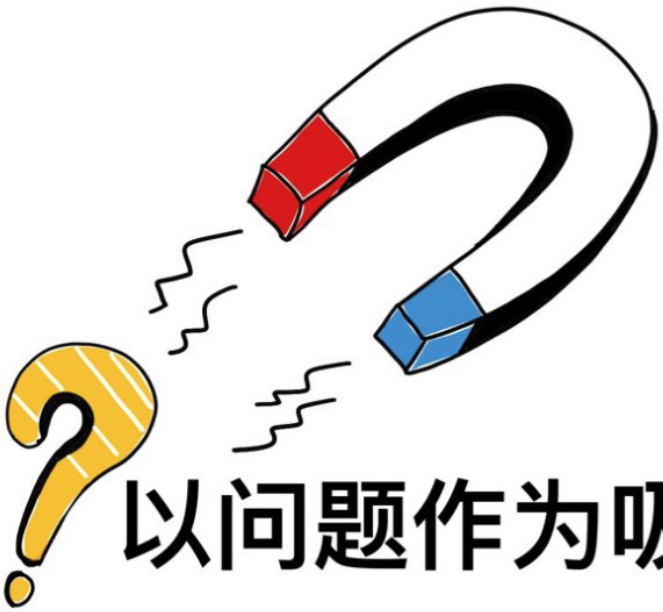
世界咖啡是引导者必须掌握的经典引导工具。世界咖啡的内容详见（美）朱安妮塔·布朗与戴维·伊萨克合著的《世界咖啡》一书，本文仅呈现世界咖啡的原理和操作流程。

世界咖啡的引导者认为，组织不是生硬的机器，而是一种有生命的关系网络，成员间的关系由某一组问题引领而开启互动，小组内多元化的观点迅速聚焦，借由小组间的双向交流和反复建构，最终关于问题的见解和组织发展的大图创作完成、乍然出现。





一种有生命的网络


以问题作为吸引


idea
idea
idea
多元化的观点



异花授粉





乍然呈现

世界咖啡的核心汇谈流程由三轮议题驱动，三次对话由浅入深、由想法到行动、由画面到现实，借助集体汇谈让洞见发生。三轮对话也可以简单理解为三次家庭会议，如图 13.1 所示。

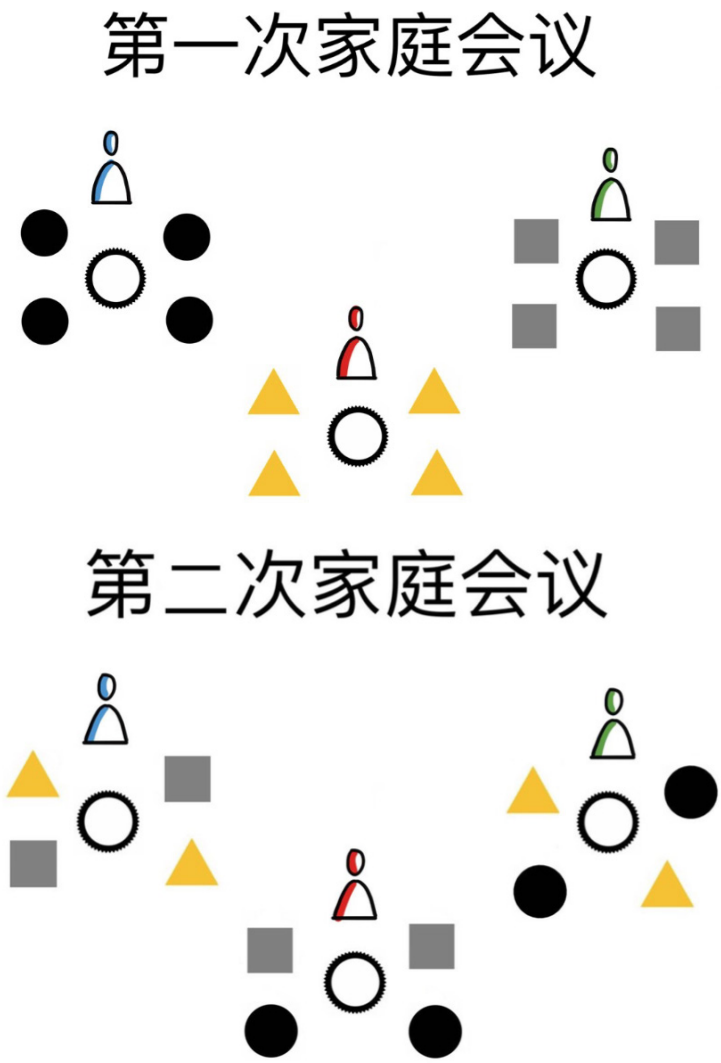


图 13.1　世界咖啡的核心汇谈流程

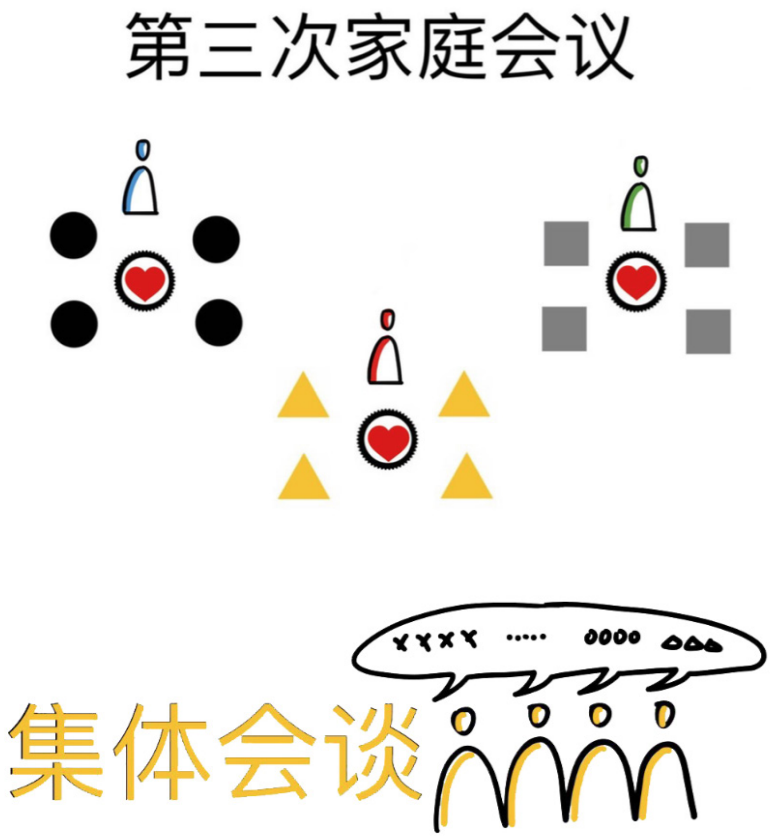


图 13.1　世界咖啡的核心汇谈流程（续）

老林分享

运用世界咖啡拆书

一、运用世界咖啡拆书的典型优势

（1）参与者人数众多不再是烦心的事情，反而成为好事。

（2）以问题驱动，让读者与读物之间构建层层连接。

（3）借助参与者的多元形成多元化观点，让读物丰富和鲜活起来。

（4）在阅读和分享穿插进行过程中，读书变成一件乐事。

（5）一轮一轮的问题驱动着读者深入理解读物，并为我所用。

（6）全体会谈时刻，容易形成新的洞见。

（7）读书收获知识的同时，还结识了很多朋友。

二、运用世界咖啡拆书如何做

大致流程如下。

（1）将适宜拆的书籍分成若干章节或选定本次读书的章节，分配到组。

（2）小组内开始学习。

（3）小组内留下一人，其他成员平均分散到其他小组，按照章节先后顺序进行分享或围绕问题交流。

（4）小组成员回到之前的小组，分享收获或围绕问题交流。

（5）集体呈现会谈或读书成果。

三、运用世界咖啡拆书注意事项

（1）小组人数还是维持在 4~5 人比较好，能够请到专家来当然加分；章节比较多时，第二轮可以多转几圈（形式和规则可以灵活一些）。

（2）选择一个真心想服务大家的、有经验的引导师来带领，切忌生硬死

板地走流程；如果可以，每个小组也选派一个有引导技术学习或实践经历的小伙伴。

（3）第一轮的学习和呈现：学习内容和要点，对应的问题如本章节涉及哪些内容和关键学习要点？作者有分享案例和故事吗？每个成员建议形成一个书面的东西，如黄金圈、思维导图、金字塔等结构图，如此各自带出去的时候质量有个保障。

（4）第二轮的分享与记录：分享学习内容时，建议按照读物中的章节顺序依次进行，时间要久些，同时，大家在桌布上一起绘制更大的画面。

（5）第二轮的问题设计：哪些内容引发了你的联想或对你有触动？这些内容给你带来的启发是什么？

（6）第三轮的想法碰撞：小组成员回家后，大家可以进行一轮的想法碰撞，如果内容上能提前设计一些问题引发大家的思考或许可以让大家学习得更加深入。

（7）第三轮问题的设计：今天所学习的有哪些可以帮助到我或可以应用到我的工作生活中去？我最想带走的一个新的洞见是什么？今天的讨论让我对自己有了什么新的认识？等等。

（8）集体会谈：当大家把各自的五颜六色海报呈现出来时，除了内容之外，此时此刻，还有什么特别想跟大家分享的……

走动的涟漪

引导者的核心使命之一就是搅动群体能量，引发参与者之间的积极对话，进而让想法得以交换、重构，并实现人际融合。能否让参与者之间进行大量且高质量的对话是引导成功与否的关键。

引导者借助议题、提问、复述等手段让不同的人群之间进行交流或碰撞，这就如同投向水池的石子，激荡起一场一场的涟漪。

在欣赏式探询、世界咖啡、漫游挂图、开放空间等引导过程中，引导者通过创造“走动的涟漪”，让现场智慧得以连接。

走动的涟漪——基本假设

- 平等轻松愉悦的环境更有利于成人学习。
- 多元与差异间的连接和碰撞是真正学习的开始。
- 每个人都有分享使命，有效激发能让人们在分享中体会到快乐。
- 肢体和物理空间的变化带动人的能量，支持长时间学习。
- 知识是固化的，智慧是流动的；经验是已有的，智慧是重生的。

走动的涟漪——核心实施步骤

- 前期筹备：明确主题、目的和目标产出。
- 充分预热：创造连接、激发参与、共享信息。
- 家中准备：固定的小组或前期的小组针对某一议题进行讨论。
- 出门走动：小组成员分散到其他各组或议题进行参与。
- 回家交流：小组成员回到原先的小组或议题进行交流。

走动的涟漪——带来的变化

- （学习形式）由少数人主导的学习变为更多人参与的团队学习。
- （学习活动）由少量互动变为大量激发和共同创造。
- （角色变化）参与者由接受培训改为给他人培训。
- （呈现状态）由过去静静地学习改为交流式、走动式学习。

亲和图2.0



亲和图 2.0 也称共识工作法，特别适合于收集想法并达成共识的工作坊，共分为前期准备、充分预热、头脑风暴、第一次卡片分组、第二次卡片分组、寻找关系和串联想法、回顾目标和总结手绘 7 个操作步骤。其中，前期准备

是指引导前确定主题、目的目标；充分预热是指工作坊开始后、引导开始前，引导者带领大家做的意愿激发、构建连接和信息共享等工作，前期准备和充分预热是所有引导开始前必须要做的两项工作。

世界咖啡最后的产出往往还是有形式和内容的差异，亲和图 2.0 的阶段产出往往比较一致，是所有人的想法达成共识后的成果，如图 13.2 所示。



图 13.2　亲和图的阶段产出

亲和图 2.0 看起来操作简单，实则对引导者的引导技能和功力有很高的要求，我经常借用电影中少林寺弟子下山必须经历的少林寺十八铜人阵形容亲和图 2.0 共创的过程，过了这一关，引导者就可以真正开展专业的引导工作了。我的“引导的规律®”初阶课程“魔力工具箱©”的认证测试也是现场操作一次亲和图 2.0 共创。



前期准备

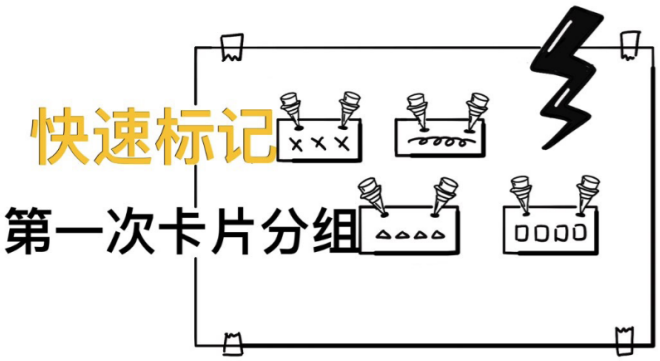


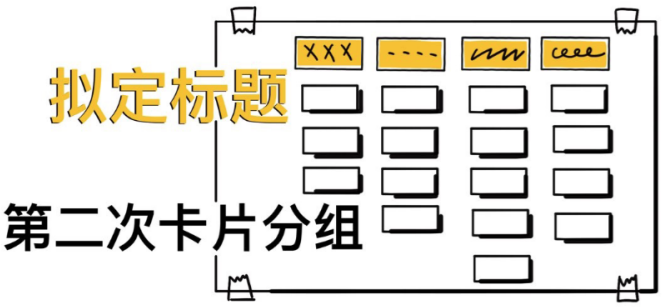
充分预热

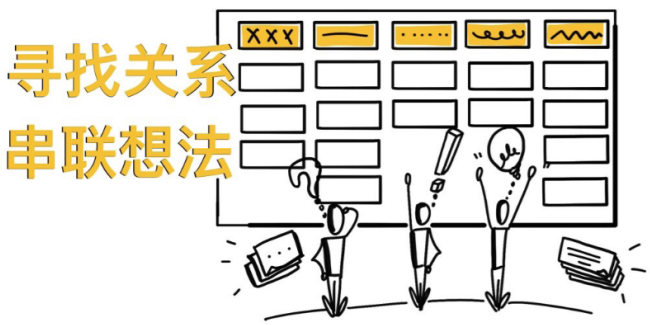


参与者分组

头脑风暴


快速标记
第一次卡片分组


拟定标题
第二次卡片分组


寻找关系
串联想法



视觉共创

视觉是工作坊的核心要素之一，发挥视觉的力量是工作坊设计者的基本功。基于引导者、参与者、独立视觉师三者在工作坊视觉空间中发挥的作用，我们有必要简要**粗暴地区分下**我们常提及的**视觉呈现**、**视觉记录**、**视觉引导**、**视觉共创**这 4 个关键词。小伙伴们参照图 13.3 列出的关键特征，试着找出其关联关系和点出各自的优势或劣势。

关键词	常见应用及关键表征	主体	优势
视觉呈现	引导者提前将课程内容等视觉化呈现出来，成果为一张张画好的海报、PPT和学习材料	引导者或者聘请的视觉呈现老师	
视觉记录	视觉老师在快速用视觉的方式记录现场内容，最终形成一张漂亮的完整的视觉记录图	视觉记录师	
视觉引导	引导者在引导全程中综合运用PPT、海报、道具等方式带领和支持参与者达成目标	引导师	
视觉共创	引导者、参与者、视觉共创师三方合力，彼此支持和叠加，共创视觉生态和场域	引导师、参与者、视觉共创师	

图 13.3　4 个关键词的关键特征

现阶段的多数工作坊中，视觉共创往往涉及引导者、视觉老师和参与者三方的合作（见图 13.4），随着引导者掌握视觉引导的本领，引导者跟参与者的互动将成为视觉共创的主体：

- 引导者抛出问题，参与者寻找答案，探索过程视觉呈现；
- 引导者规划视觉框架，参与者填充内容，骨肉相连；
- 参与者创建内容，引导者穿针引线，画龙点睛，共创图景。



图 13.4a　视觉共创 1



图 13.4b　视觉共创 2

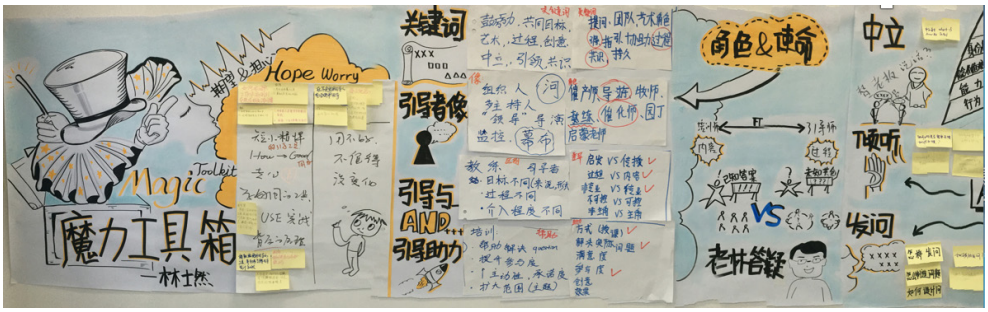


图 13.4c　视觉共创 3

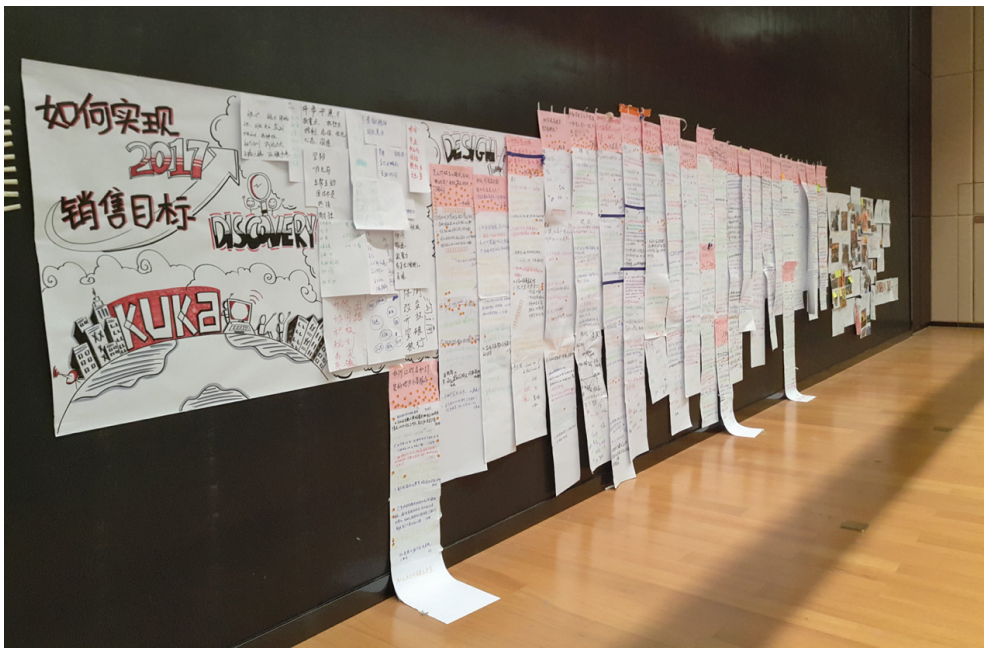


图 13.4d　视觉共创 4

情境创设

2010 年我提出了情境式培训的特征：情境式培训将授课平台与表演舞台融为一体，平日鼓噪乏味的管理培训从此变得生动、有趣。培训从此不再是一个讲师的个人秀，而是一台众人齐参与的戏剧，在这场戏剧中，剧本由讲师管理，借助了一定的舞台演绎技术手段、艺术化手法、表演技巧和现场控制技巧，学员犹如身临管理现场，同时又是如此轻松和富有创造力，如图 13.5 所示。



图 13.5　情境创设现场

场域的变化和角色变换给参与者带来的不仅是新鲜感，更重要的是热情的点燃和潜能的激发。日常培训中的角色扮演和情境模拟大家再熟悉不过，几乎每次都会出彩，这是源于参与者创造性地演绎和工作坊场域的刺激。优秀的引导者善于创造情境，小到一个情境再现的开场，中到一场隐喻的挑战和探险，大到虚拟主题的整个工作坊。例如，引导者在运用世界咖啡时，精心准备、用心布置、使用各种道具，就是努力让工作坊现场体验起来像一个咖啡馆一般；引导者带领鱼缸会议时，也是让现场真得像一个鱼缸一样；引导者带领波浪分析时，也是努力铺垫，激发大家的右脑思维，让大家把一个组织的发展状态呈现在波浪画面中。好的情境创设让参与者置身其中、沉浸

其中、乐在其中、成在其中。情境创设常用方式如图 13.6 所示。

常用方式	常见做法示例	设计灵活性	活动趣味性	现场可能性	对参与者的挑战	活动时效	美中不足
场景设计	视觉墙挂起来、音乐响起来	3	1	1	1	1	费心费时，参与度差
情景重现	回放一下过往做法	1	1	1	2	2	索然无味、压力山大
角色互换	客我角色互换	1	2	2	3	2	有级别差异时一方压力大
隐喻故事	暂时进入另外一个空间	2	1	2	2	2	有些人始终徘徊在外
沙盘游戏	模拟一场商业实战	2	2	2	3	2	竞争排名，压力山大
情景剧场	两个“下级”脑洞大开，不断给“上级”制造难题	3	2	3	2	3	需要循序渐进设计

图 13.6　情境创设常用方式

情境创设以工作坊目标和参与者体验中心，借助场景的变化让参与者懒得参与到好奇参与，借助角色的变化让参与者从自我防卫到开放尝试，借助任务焦点的转移让参与者从严肃痛苦到轻松开心，借助关系的变化让参与者从同而不和到和而不同，如图 13.7 所示。

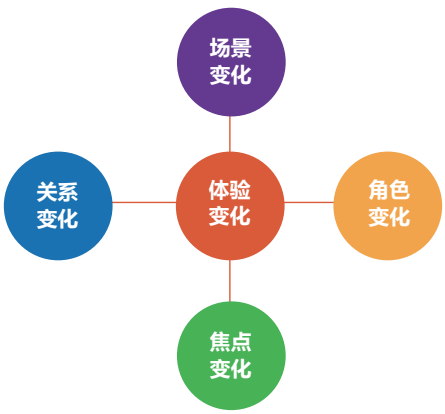


图 13.7　情境创设流程

老林分享

隐喻与第三空间

优秀的引导者是空间的建构大师，不仅可以改造现有的空间，更能在物理空间基础上创造新的空间。

第一空间，一般是指参与者原来的工作场所和会议场所；第二空间是指参与者集聚在工作坊现场形成的空间。第二空间与第一空间相比，具有显著差异。第二空间是一个弱工作区域，又强于餐厅、休息室等休闲区域。参与者离开第一空间来到第二空间后，任务挑战、心情压力、人际期待等都在悄然发生着变化，这就是重要的会议和培训活动一般最好安排在本单位之外的缘故。引导者打造第二空间，将场地变为场域，这只能算是基本功。

优秀的引导者擅长激发参与者的意愿和资源，为此，引导者经常借助提问、想象力激发、故事共创、隐喻、戏剧等艺术化手法让参与者参与创造出新的场景，这个新的空间跟第二空间若即若离、相互影响，让参与者的群体潜能得以激发，我们称之为第三空间。第三空间是浮现在参与者脑海之上的空间，超越了时空的限制，让参与者沉浸其中，成为心目中的英雄或达到理想的境地，尽管参与者看起来没有变化，但经历了第三空间后，即刻被赋能，瞬间被加持。

举例来说，隐喻的力量相信很多人都感受过（小马过河的故事还记得吗），让人一下进入到另一个空间感受神奇和自由，同时又让人浮想联翩、若有所思、记忆深刻和回味无穷。

引导者如何使用隐喻的方式？除了自己带领一个隐喻故事外，更重要的是让参与者之间对话时能够彼此构建隐喻。

最近在上海参加了 Larry 吴老师的隐喻课程，这里分享课程中的一个套路。

例如，将大家分组后，ABC 三者开展循环访谈，在其中一方描述故事或感受时，另一方（提问者）可以使用如下词句：当时您的感受就好像是……？当时您就好像是一个什么角色？由此来开启一个隐喻故事，然后，顺着这个隐喻图像，继续延伸下去。例如，在这个场景中，您还看到些什么？然后呢？后来又发生了什么？接下来，被提问者成为故事的演绎主体，提问者不断探询让被提问者将这个故事的场景扩展，然后涉及某个议题或焦点后，提问者开始聚焦探询，直至被提问者将故事的结局演绎完毕。我亲自经历了这样的对话过程，很神奇，比一般教练提问力量强大多了。

简单总结下隐喻对话的流程：1. 双方开启对话——2. 提问者收集信息——3. 提问者开启隐喻——4. 隐喻故事发展责任转移——5. 被提问者自己发展隐喻故事——6. 提问者聚焦议题——7. 提问者深入探询隐喻故事细节——8. 双方合作收尾对话。

在这个对话过程中，我觉得最有意思的是第 4 步，提问者会让被教练者（案主）自己发展隐喻故事，其背后既体现了对对方自己解决问题的充分信任，也让对方背负了自己解决问题的责任，自己回归为陪伴者和支持者的角色。

在这个对话过程中，特别需要注意的是第 6 步，这一点不同于教练在对话开始前努力拿到合约，而是等被教练者自己提及某些议题时才筛选议题或焦点，这让前期地对话更加开放，并充满了各种可能性，而聚焦地议题又让被教练对象确认了收获。

在隐喻对话中，第三空间占据了对话的绝大部分时间，教练和被教练对象之间似神游一般轻松自在，看起来特别有趣，同时，进入第三空间地双方又会偶尔回到第二空间，从而让对话如雾里看花一般真实而虚幻，过程真是美妙极了。

案例

如何将传统培训课程转化为“引导＋培训”工作坊

传统培训课程大纲往往模块划分清晰、知识点明确、逻辑严谨，如何运用引导工具将其升级成为“引导＋培训”型工作坊？

如图 13.8 给出一个操作示例。“管理者角色认知”是比较常见的管理类课程，两天版本的课程大纲大致如图 13.8 左栏所示，调整建议见右栏，供大家参考。

管理者角色认知	
12 小时	
传统培训课程大纲	“引导＋培训”工作坊调整建议
破冰与热身	1. 人际连接；2. 确定参与规则（视觉引导卡）；3. 确定小组长—确定管事带人的职责（借助定期分享和反馈分享心得）
第 1 章　管理角色与原则 管理的价值与意义 管理者的角色与功能 管理者应有的基本态度与意识 管理者应具备的基本心态	视觉应用：管理者画像
第 2 章　有效发挥组织效能 组织的形成 组织三阶的互动 指挥系统的一致性 职务的认知 授权的运用	1. 大使式分享：每个小组先学习一个知识模块，再串门分享本组所学内容，再回家分享和交流疑问；2. 针对疑问分享交流
第 3 章　工作管理 **第 1 部分　计划与执行** PDCA 循环 拟订计划的思维与原则 工作分派时应考虑的原则 状况及时共有的管理	引导＋培训的形式：1. 讲解或共创 PDCA 循环；2. 将学员分组，每个组认领一个环节，讨论清楚这个环节的原则、方法和注意事项；3. 世界咖啡式轮转；4. 依次发布；5. 培训师总结分享；6. 各小组绘制 APDCA 思维导图

图 13.8　“管理者角色认知”课程调整示例

管理者角色认知	
12 小时	
传统培训课程大纲	“引导＋培训”工作坊调整建议
第 2 部分　控制与发现问题 控制的本质 工作监督方法 问题的掌握 控制的形态与问题的种类 控制时应掌握的原则 如何发现问题	引导＋培训的形式：1. 讲解或共创 PDCA 循环；2. 将学员分组，每个组认领一个环节，讨论清楚这个环节的原则、方法和注意事项；3. 世界咖啡式轮转；4. 依次发布；5. 培训师总结分享；6. 各小组绘制 APDCA 思维导图
第 4 章　人员管理 **第 1 部分　部属的培育与教导** 培育部属的意义与责任 掌握培育的要点 从新开始——新人引导 工作中的指导方法（步骤） 岗位上教导的具体行为 **第 2 部分　组织沟通与协调技巧** 建立与组织成员的沟通渠道 沟通在管理上的功能 克服沟通的障碍 沟通时应掌握的原则与技巧 雇员冲突管理 工作协调的要领	引导＋培训的形式：1. 引导部分为现场收集问题（发散震荡收敛，形成小组问题）—归类整理—小组认领问题讨论应对策略—相互补充（漫游挂图）—总结发布；2. 培训部分，分享关键点
第 5 章　掌握人性的领导与激励 从管理迈向领导 改善员工行为 掌握员工需求 激励时注意的原则 赞美与责备 启发员工正确的态度 MTP 管理锦囊 因情境而异的权变领导	1. 讲这部分内容前，应让大家现场就有体验，如前期参与规则的构建、个性员工的管理、激励原则、赞美与反馈等，走库伯学习圈的循环比较好；2. 或设计情境案例，现场模拟，既实战又轻松好玩

图 13.8　“管理者角色认知”课程调整示例（续）

试一试

关于管理者角色认知这个课题，除了老林给出的如图 13. 8 所示的右边这种调整设计的方式，还可以如何设计？

第 14 章

工作坊常用引导式培训方法

内容准备程度

引导 + 培训型工作坊对引导者在内容准备、内容熟练程度和内容输入时机方面提出了更高要求，一个优秀的引导者应该非常清楚培训主题的“道—法—术”或 Why-How-What，如图 14.1 所示，这也是检验一门课程内容是否体系和成熟的关键。

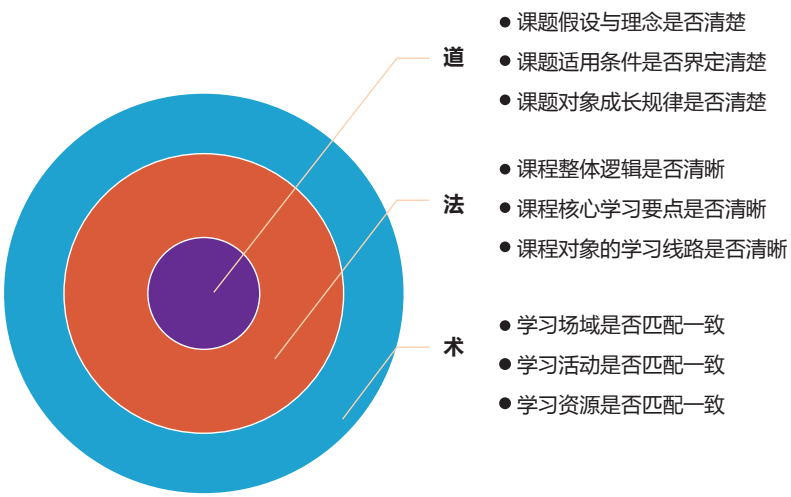


图 14.1　培训主题的“道、法、术”

示例

讲授“魔力工具箱©”课程的引导者不仅需要了解课程的法和术，也需要了解引导者学习成长规律，不同阶段引导者的典型特征和成长挑战，以及不同阶段的引导者的学习内容。

引导者能力级别要求如图 14.2 所示。

引导者能力级别	典型特征	典型问题	成长建议
专业的引导者（Professional）	有引导者的范儿，一看就是个引导者。P级的引导者熟悉引导者的特殊角色，能够熟练而完整地运用引导工具，发挥出引导工具应有的力量	沉迷于学习工具，一个没学到就心慌慌；认为引导 = 一个引导工具 + 另一个引导工具；接到客户电话，不知道问什么问题；撰写设计方案，没有头绪	1. 观察体验 + 参加课程 + 实践反思 2. 学习经典的引导工具，如焦点讨论、世界咖啡、团队共创、欣赏式探询等
成功的引导者（Successful）	运用引导帮助团队或组织解决问题、拿到成果、实现变化，发起人满意、参与者满意	客户评价说就是走了一个流程而已，心有不甘；缺乏灵活性，遇到困境和挑战慌乱	1. 参加课程 + 实践反思 + 同行交流 2. 学习引导式课程设计、工作坊设计、学习设计或过程咨询类课程
轻松的引导者（Relaxed）	开始活出引导者的自然状态；在引导过程中，擅长营造轻松的对话空间和场域，发现和激发现场资源，展现引导者的精神、气质和气场，感染他人	引导者还不能让人们随时感受到引导的魅力，引导者本人还不能成为引导的代言人	1. 实践反思 + 同行交流 + 参加课程 + 自我觉察 2. 学习高级引导策略，修炼引导者状态

图 14.2　引导者能力级别要求

引导者学习成长地图，如图 14.3 所示。

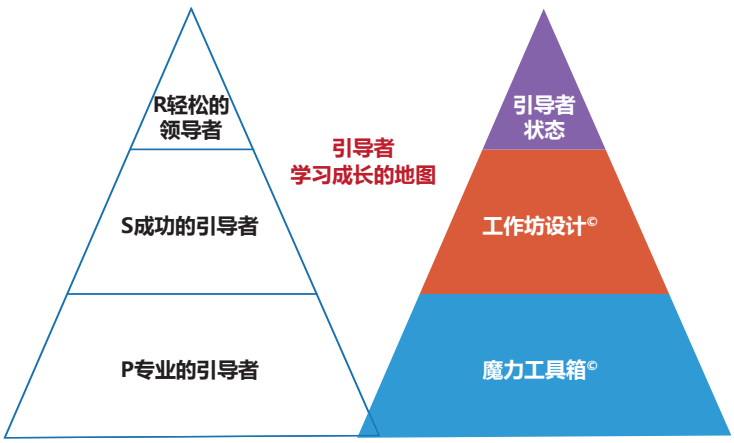


图 14.3　引导者学习成长地图

相关的“引导的规律”课程设计，如图 14.4 所示。

课程名称	课程分阶	课程特点
引导的规律®	魔力工具箱©	1. 引导技术入门课程，显著提升引导者的专业度 2. 选取经典、高频、实战、实用、易掌握的引导工具 3. 采用引导的方式讲引导，由易到难，学引导更轻松
	工作坊设计©	1. 引导技术晋级课程，大幅提升引导实施成功比率 2. 关注需求、目标和引导全过程，并以此快速设计引导流程 3. 亲身体验工作坊的设计过程，现场示范研讨会设计
	引导者状态©	1. 引导技术进阶课程，塑造现场轻松引导和灵活引导的状态 2. 学习化解现场冲突，从此，轻松自如应对引导困境 3. 现场历经两次实战引导联系，觉察自我，获取反馈和指点

图 14.4 “引导的规律”课程设计

内容推进路线

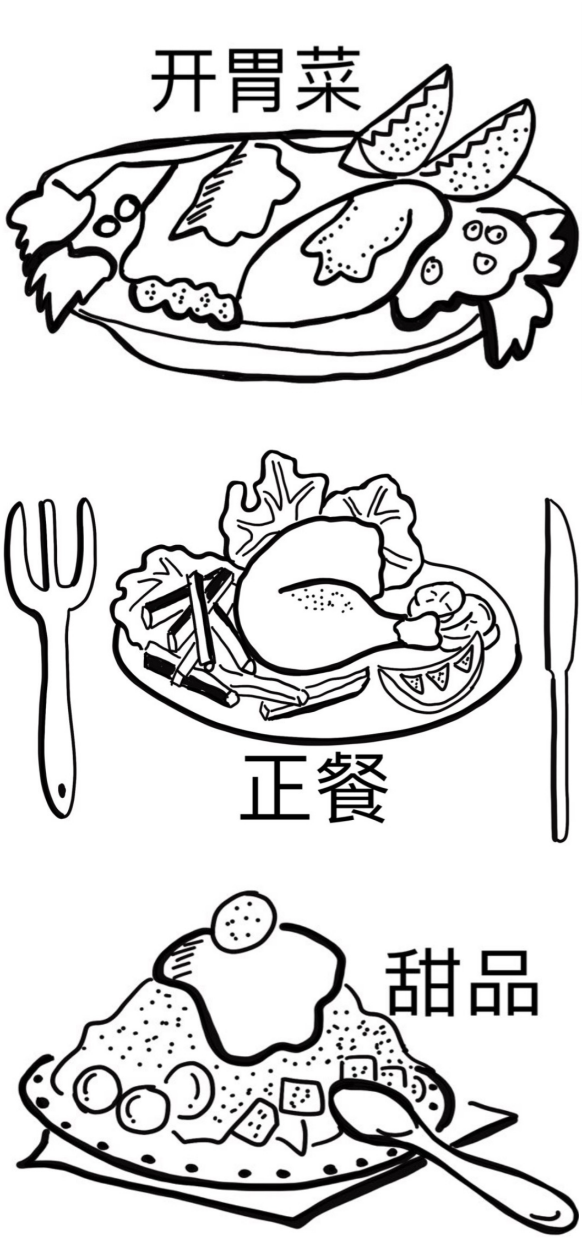
常用的内容推进路线如下：

整体框架—画面依次展开—整体画面；

银河系（远 / 大）—太阳系（中）—地球（近 / 小）；

内容 A—内容 B—内容 C（A+B ＋）；

认知内容—理解内容—应用内容。


开胃菜
正餐
甜品

试一试

试着找出本书的内容设计与推进包含的路线？

传统培训课堂经常涉及教授知识、讲授案例和教授模型这 3 项教学任务，如何让学员成为真正的学习主体？如何运用引导的理念和工具方法将更多的讲授变为更多的引导？如何将引导学员贡献和专家指导贡献结合在一起？

引导式教授知识

采用引导的方式教授知识，需要经历至少 3 种形式的学习，如图 14.5 所示。

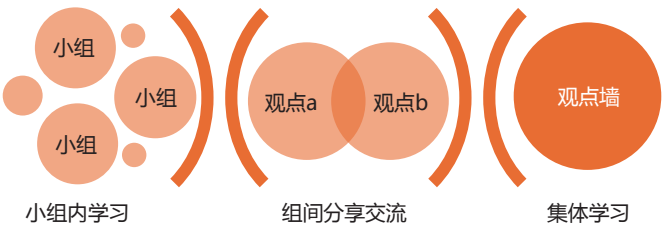


图 14.5　3 种形式的学习

首先，小组内学习，这个环节旨在让大家对某些固定的知识模块形成初步理解，大家更多地扮演的是学习者，同时这个环节也可以激活旧知的作用，小组内成员的连接也有进一步连接的机会。

其次，组间分享交流，这个环节旨在让大家进行知识分享和交流，大家的角色开始转换，由吸收者变为分享者，这激活了学习的动力，同时，不同的知识模块的交流，对话开始在更大的范围内发生，大家学习的新鲜感和乐趣较第一个环节进一步增强。

最后，集体学习，这个环节或者大家形成一些真知灼见，或者大家开始重点针对疑问和疑惑交流，或者由引导者和专家分享。

引导式教授知识是“走动的涟漪”的具体应用，引导者只要把握好以上3种形式的对话，完全可以创造出更多的活动来。

引导式教授知识的教授程度，如图14.6所示。

教授程度	操作关键	参考引导工具
知识认知A	1. 将知识分成相等模块 2. 一个模块一个小组 3. 先自学，再相互教授	知识集市 外交使者分享
知识理解B	4. 引发思考（判断、类比、隐喻等） 5. 判断价值或寻找价值点	世界咖啡 焦点讨论法
知识应用C	6. 设计真实议题，运用知识来提出解决方案	漫游挂图 开放空间科技

图14.6　引导式教授知识的教授程度

引导式讲授案例

引导式讲授案例的教授方式，如图14.7所示。

案例故事出现目的	要点	教授方式
引发参与者学习兴趣	真实发生 主人公或故事情节与大家有连接 故事情节有起伏	直接讲述 借助图片 借助视频 隐喻故事
为参与者增加资源（参照）	类似案例 交代关键细节——成败关键因素 澄清差异	第三视角 讲述与回应疑问结合 不强迫大家接受
借助案例故事训练或检验参与者解决问题的技能	案例故事与技能训练目标契合 让参与者进入案例故事中 让参与者参与问题解决	给出情境和问题 转换角色，回应疑问 给出“答案”，比较差异

图 14.7　引导式讲授案例的教授方式

传统培训中，培训中往往习惯于和盘托出，哪怕偶尔有互动，也只是佐证培训师所持观点的高大全，而在此过程中，学员参与度被降低，案例的价值也下降了。

“引导＋培训”型工作坊中的引导者也会“讲授”案例，只是在案例背景讲述过后，让参与者进入到方向和解决策略的探寻中，使得学员的旧知被激活，从而让案例跟学员连接起来；借助悬而未决的问题，学员间的深入交流、学员与案例分享者的对话，案例探讨完，学员的体验和收获也翻了几倍。

引导式讲授案例的教授顺序，如图 14.8 所示。

教授顺序	操作关键	关键问题
悬而未决A ⇩	情境描述 挑战任务 关键冲突	假如你们要应对这个需求，你们会怎么做
探索方案B ⇩	角色跳转 小组探讨 讲述方案 给出“答案”	关于背景你们还有啥疑问？ 大家的解决思路是
引发启示C	对比差异 引发启示	二者的差异在哪里？ 假如再做一次，你会关注哪些

图 14.8　引导式讲授案例的教授顺序

试一试

试着运用引导式讲授案例的提示，思考如何讲好第 4 章的“石头汤”的故事。假如你有 1 小时，如何讲好这个故事？假如你有两小时，又如何讲好这个故事？

引导式教授模型

引导式教授模型工具分类示例，如图 14.9 所示。

模型工具分类示例	典型特点	共创式教授建议
T形图、冰山图、交集图、金字塔、饼图	逻辑关系简单	依据模块直接分组 集合想法归类整理
坐标图、矩阵图	组合完整、区分明确	明确区域代表含义 依据模块直接分组 集合想法归类整理
鱼骨图、逻辑树	层层包含 平级独立 下层穷尽	依据模块直接分组 集合想法归类整理 依据整体布局调整
过程图、循环图	逻辑关系紧密 单向传递关系	由全局框架到细节 整体回顾逻辑关联 探讨各模块的价值

图 14.9　引导式教授模型工具分类示例

引导者善于激发参与者全身心地学习，而不是让学习只发生在头脑中。以**托马斯·基尔曼冲突模型**（Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument，TKI）为例，可以如此引导。

第一步，引导者呈现图 14.10，将参与者分成 5 个小组，邀请大家试着找到一些词汇来描述 ABCDE5 种状态，例如，A 这个区域代表的是独断性低且合作性低，最合适的词汇有哪些。

第二步，将各组写出来的词汇贴在对应的区域，分别解释，并邀请其他组的伙伴补充。

第三步，请各小组试着用视觉化的方式描述处在该区域的人的状态，或者找到类似的历史人物来对应，然后丰富到各自区域上。

第四步，试着邀请各小组的组员来演一段非语言的情景剧或做一个舞台雕塑（固定的肢体语言呈现互动关系）。

第五步，试着邀请大家思考如何应对这个角色，相应的策略，之后分享和对话。

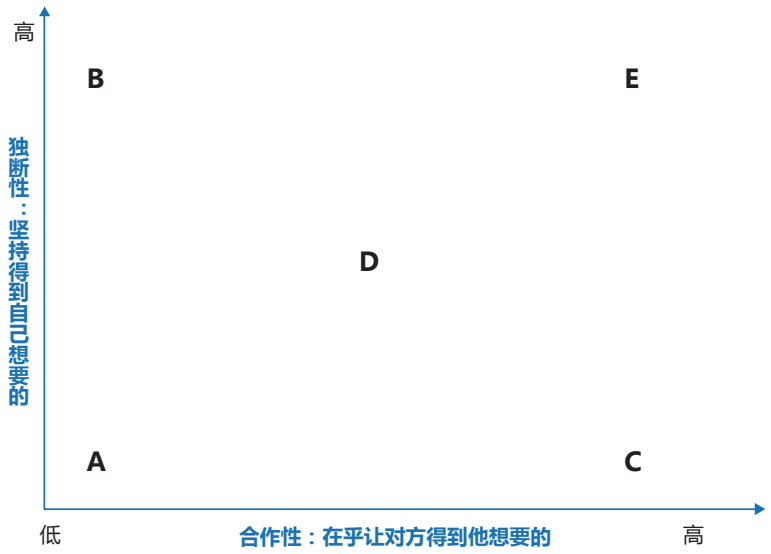


图 14.10　5 种状态呈现

具体的学习进程，如图 14.11 所示。

学习进程	操作关键	提示
理解概念A	个人理解 小组讨论 写关键词	先填空 给出参照答案
具象概念B	描绘画像 寻找借代 现场演绎	浮现感受 情景再现
应用概念C	联系现实 讲述故事 探讨方案	问题聚焦 同理心 滋养想法

图 14.11　具体的学习进程

需要注意的是，在第五步之前找到合适的时机公布模型发现者的理解，让大家清晰作者的设计和想法有助于激发应用思考，同时降低“没有答对”的习惯性失败心理的影响。

设计提示篇

第 15 章

场域设计

何为场域

场域，源于英文 Field，也可以译为气场或一片特殊的区域。在引导中，我们经常用场域形容引导者与参与者一起努力营造的、流动、可感知的空间和气场。有时，进入某个场，你会感觉浑身放松、心旷神怡，而有的场，你会感觉不对劲，让人不舒服。场域中静态的表现约等于传统文化中的风水。

场域的4个联想

（1）平静的港湾。外面波浪汹涌，里面风平浪静。港湾内是一个小的场域，大海则是另一个场域。场域是有边界的，同时，船儿们，静为蓄势，动则远航。

（2）草原上的牧羊群。在牧羊人和牧羊犬的作用下，羊儿们整体聚集，偶尔漂移，看似散乱，实为探路，鞭声响起，回归集体。（记得魔力工具箱©课上有学员就说引导者就像牧羊犬。）

（3）沙丁鱼群。在海豚们的作用下，沙丁鱼群不断变换造型，寻求最大数量上减少损失，它们知道，一旦脱离群体，生存的概率更低。没有头鱼领导，

每条鱼皆为领导。

（4）雁群。在头雁的带领下，大雁们相互借力，整齐有序地飞行，一会儿排成一个人字，一会儿排成一个一字。还有，头雁们轮换，飞行缓慢的大雁会有同伴陪伴。

场域的4个典型特征

由以上场域的联想，可以得出场域具有以下 4 个特征。

（1）**场域是富有生机的。**场域包含了丰富的生态，如同一锅汤，各类食材上下翻滚、争奇斗艳。进入其中，场域会包容你，会滋养你。场域有一股特殊能量，就像雨露，让你舒服地成长。

（2）**场域是有边界的。**场域的边界有时是一扇门，进入之后就是一片新的天空；有时是一道篱笆，迈步出去，外面才有真实的世界。门有锁，篱笆有高度，关键是你，有没有钥匙，有没有走出去的勇气和决心。进入场域，你选择做主人，还是客人。

（3）**场域内是有规则的。**看似无序，实则有序。场域内有显性规则，也有隐形规则。规则像一股无形的力量，你可以认成枷锁，也可以选择长袖善舞。适应规则，破坏规则，或者与大家一起共创新的规则，取决于你的能量，取决于你的影响力。

（4）**场域是流动的。**场域如同融化的金属，如同涌动的岩浆，一秒前还是冰冷的，此刻却是液态的、温暖的。场域的如此变化，源于陌生的一群人忽然有了共同的方向，源于人与人之间达成了一股默契，源于人人连接彼此、沉浸其中。

REST模型与法则

在工作坊场域创建过程中，**规则**（Rules）、**能量**（Energy）、**空间**（Space）**和时间**（Time）是 4 个至关重要的要素，合在一起构成了 REST 模型和法则，如图 15.1 所示。引导前，引导者对应 REST 模型，可以获得一些系统指引和实用的提醒。

工作坊场域REST模型		
Rules	规则构建与管理	学习秩序规则、对话研讨规则、争议处理规则
Energy	能量管理	能量补给：进食、娱乐、游戏； 能量导向：现场气氛营造、人际连接； 能量规划：设计焦点目标和体验目标达成路线
Space	物理空间与关系空间管理	**物理空间**：涉及工作坊位置、空间、布局、光线、气味、温度、道具等； **关系空间**：涉及彼此熟悉活动、活动中角色、交谈空间和机会等
Time	时间管理	整体时间、时间分布、议程安排、课程节奏

图 15.1　构建工作坊场域 REST 模型

试一试

按照 REST 模型，试着将自己的一门课程或一场工作坊场域设计的做法梳理出来，之后看有什么新的发现。

在引导过程中，管理掉队现象，是确保 REST 模型落实到位的关键挑战。作为工作坊设计者，应该未雨绸缪和保持敏感，掌握多种应对困境的方法，让工作坊的场域能量聚集、节奏张弛有度、状态放松而不垮，严肃、紧张、团队、活泼。

管理掉队的引导技巧如图 15.2 所示。

管理掉队引导技巧	典型价值	适用场景示例
共建参与规则	激发自主管理	中小型工作坊
使用停车场工具	暂时搁置话题	讨论严重偏离主题
设计现场反馈表	及时了解期望	中小型工作坊
课中修改参与规则	及时管理各类掉队	掉队现象干扰严重
赋予特殊角色	让大家各负其责	出现挑战学员
开展需求群体研讨	让问题解决成为对话和学习机会	参与者需求差异大
借助外部力量	快速直接干预	时间紧迫，最后一招

图 15.2　管理掉队的引导技巧

另外，对掉队现象及时记录并总结经验，有助于引导者的长期成长。我经常借助过程记录表，如图 15.3 所示，把掉队现象和自己的应对措施快速记录，过段时间回顾后会有新的应对办法，不断尝试后，自己就能从容应对那些常见的困境了。

时间		记录事项	调整事项	自我觉察
第一天	上午			
	下午			
	晚上			
第二天	上午			
	下午			
	晚上			
第三天	上午			
	下午			
	晚上			

图 15.3　过程记录表

试一试

结合我对场域的理解、感触和经历，我觉得在应用 REST 模型时，特别重要的 3 点是：

1.

2.

3.

示例

从场地到场域

以下我的魔力工具箱©课程现场。

对话圈（见图 15.4）：宽松而友好的对话氛围从平等而互动的圆圈开始，刚开始座位之间排得不宜太紧，会让人压抑紧张的。似乎还少了什么？中间加上一朵生机勃勃的绿植感觉会有何不同？



图 15.4　对话圈现场

主题海报、课程逻辑与时间安排（见图 15.5）：一进入教室时，就让大家看到。早到的伙伴干什么呢？不如来一张提示海报。



图 15.5a　主题海报、课程逻辑与时间安排现场 1



图 15.5b　主题海报、课程逻辑与时间安排现场 2

课程开始后的现场如图 15.6 所示。



图 15.6a　现场 1



图 15.6b　现场 2



图 15.6c　现场 3



图 15.6d　现场 4

老林分享

引导者擅长借助多样的对话形式建构场域、激活现场的能量和资源，推动对话轻松、广泛而深入地进行。以下六类对话形式是优秀引导者经常使用的“套路”，分享给大家。

1．一对一的对话

优势：关注度高、对话持续。

风险：陌生的紧张、质疑或回应的压力、对某一方如教练的更高要求、其他人参与度不好。

提示：工作坊引导中一对一的对话一定要控制时间，尤其是引导者与参与者之间的一对一的对话，出现的频率要严格控制。

2．一对多的对话

优势：时间掌控、场面“秩序”。

风险：“一”的发言质量压力、“多”的关注力和个性化需求压力。

提示：常见的会议出现产出质量不高和共识不够的原因之一在于对话形式的单一和粗暴，一对多和一对一的对话占了主体；判断一个培训师是不是引导式培训师，其中的核心指标就是看一对多的对话在整体课堂时间上的比例；在纯引导的工作坊中，一对多的对话也应注意控制时间，并把握准“一”的分享价值，并积极关注“多”的现场反应。

3．同时一对一的小组内对话

优势：同时集体参与、对话观点私密。

风险：内容产出质量、个性化偏题讨论。

提示：在引导式培训中，同时一对一的小组内对话是最常用的对话形式，也是实现信息转移的重要一步；纯引导型工作坊中，引导者也经常使用这种形式。

4. 以小组为单位的组间对话

优势：小组间智慧融通与流淌。

风险：小心陷入群组间 PK 的惯性。

提示：在体验过后的反思环节，引导者经常组织小组间交流，推动大家学习更多内容。

5. 同时多对多的大面积对话

优势：同时集体参与、对话范围更广。

风险：看上去无序。

提示：同时组织参与者进行大量更大范围的对话，这是引导者的关键技能和核心表现。

6. 参与者自己与自己的对话

优势：连接自我、赋予参与者自醒和责任感。

风险：铺垫不够、关注力引导不够。

提示：优秀的引导者懂得留白，懂得让参与者自我探索、反思觉察，让个体在工作坊前后发生变化。

第 16 章

开场设计与离场设计

工作坊的开场至关重要，好的开场有助于创建与以往培训和会议不同的场域氛围，调动参与者的投入意愿，并让大家对工作坊的引导和接下来的工作产生期待和好奇。

工作坊的开场需要花费的时间依据工作坊的整体时间而定，依据本次工作坊参与者在焦点目标达成的影响度和重要性，原则上不宜占 1/5 以上的时间。开场设计时应考虑的事项，如图 16.1 所示。

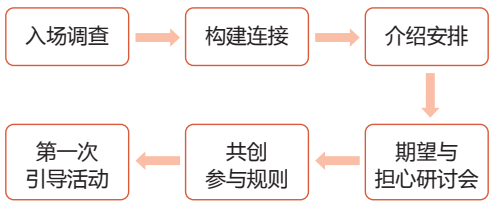


图 16.1　开场时应考虑的事项

入场调查

入场调查示例，如图 16.2 所示。

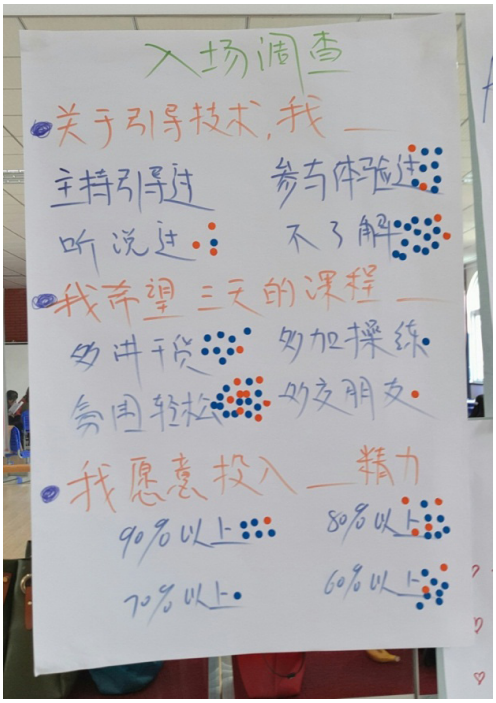


图 16.2a　入场调查示例 1

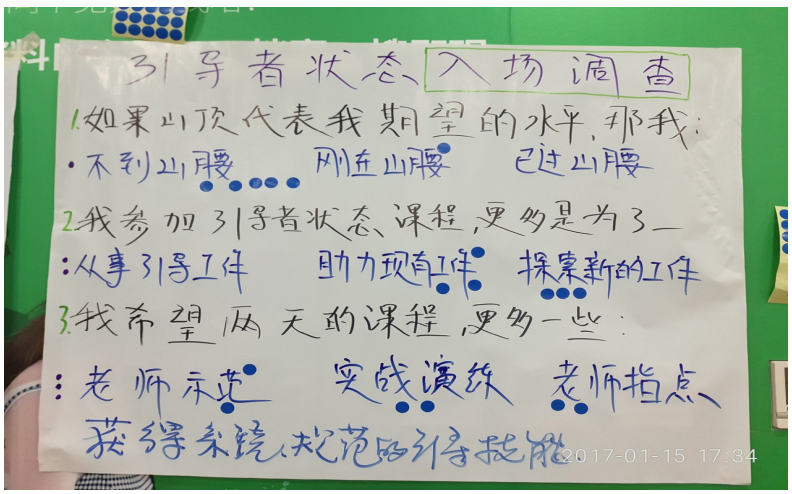


图 16.2b　入场调查示例 2



图 16.2c　入场调查示例 3



图 16.2d　入场调查示例 4

入场调查的六大典型价值

1. 便于引导者收集信息
2. 让参与者进入在场状态
3. 一开始就营造参与和尊重的氛围
4. 一开始就营造分享和贡献观点的氛围
5. 为参与者之间连接和对话增加机会
6. 为研讨会推进或调整做好铺垫。

入场调查设计前准备

（1）确定培训主题、涉及核心内容、涉及核心问题；

（2）了解本次参与者的体验目标（期望、收获、氛围）；

（3）确定哪些事项（内容、授课形式）与参与者的体验目标最相关联。

入场调查示例问题

（1）我接触引导多久了?

很久了　比较久　不算久　刚刚

（2）我学习引导是为了什么?

做引导　做培训　做管理　做咨询

（3）我对哪个引导工具更感兴趣?

头脑风暴　世界咖啡　漫游挂图　亲和图 2.0（团队共创）

备注：没有合适选项可以不选。

试一试

试着设计一门你的课程或工作坊或会议的入场调查，设计完后，再思考如何快速设计好入场调查？有何规律可循？

入场调查注意事项

（1）使用第一人称“我”，方便填写者快速填写。

（2）人数较多时，尽量多用单选、选择简单的投票方式、简化填写时间。

（3）不明知故问已经掌握的信息，及时调整，让入场调查更有力量。

（4）调查内容应跟研讨会主题和参与者紧密相关。

（5）入场调查得到的数据可作为研讨会的内容或依据。

（6）引导者应依据入场调查的内容适当调整研讨会进程或内容。

（7）入场调查的第一个问题往往从容易回答的数据信息开始。

（8）加入视觉元素，会让入场调查更生动和更好玩。

（9）入场调查的问题不宜超过 4 个，问题设置宜简单、明确、容易回答。

（10）入场调查的形式可以多样，并加入创意。

① 海报形式：视觉化，直观，可保留，人数较多时需要有人导引。

② 口头形式：简化数量，根据人数计算好时间。

例如，一个字表达当下的心情，伸出手指显示能量指数。

③ 在线形式：现场看到动态变化，检查手机和网络，无法一直视觉化。

④ 团队形式：加入肢体动作，迅速促进信息浮现和团队交流。

例如，依据年龄现场排队，依据新团队的特征用一个集体动作宣示你们的到来。

（11）第一天可以使用，第二天开场或课程新的段落开始时，依然可以使用。

构建连接

通过构建连接关系，营造安全、轻松、开放的氛围既是工作坊目标达成的支撑，也是工作坊的重要内容和目标。构建连接，主要包含 3 个连接。

一是引导者与参与者的连接。双方或许是第一次见面，共同完成一个活动有助于增强参与者对引导师的了解，有助于增强引导者的亲和感，有助于彼此增进配合度和默契度。

二是参与者之间的连接。让来参加工作坊的伙伴熟悉一同体验和学习的伙伴，有助于大家缓解紧张不安的情绪，引导者要借助一到两个简单的活动，让大家放下彼此的工作角色，放下各自过往的认识偏见，从谨慎犹豫的状态调整到尝试探索的状态。

三是构建参与者本次工作坊主题和目标的连接。好的连接活动不仅可以实现参与者的开心一笑，还可以让参与者提前感受到本次工作坊的主题基调和目标达成需要做的准备。

设计提醒

（1）**保持敏感，照顾到所有人：**连接活动的形式**与参与者的风格保持匹配**，尽量不要安排让大家觉得难受的活动，如让一群外企员工进行二人转表

演；连接活动的难度**与参与者的喜好保持匹配**，尽量不要安排超过大家极限或显露差别让人尴尬的活动，如安排一些测试智商的头脑活动给一群基层员工；连接活动的竞争性与参与工作坊追求的平等氛围保持一致，尽量不要安排一些团队 PK 的活动，如看哪个团队最先完成任务就加分奖励。

（2）**用心设计，让活动成为加分项**：如果将工作坊中的能量活动和人际连接活动相结合，如有甜品奖励，尽量让参与者感触到甜品味道的多层次或品类丰富性或呈现流程的多样性，努力让参与者对工作坊的气味印象深刻和记忆犹长。

（3）**增加储备，确保活动信手拈来**：引导者的工具箱越丰富，越能满足参与者当下即时的需求。优秀的引导者不仅懂得设计备选方案，更可以根据现场参与者的状态和需求临时设计活动。

（4）**保持灵活，让活动具有创造性**：除了固定常用的一些活动外，引导者要敢于适度放开一些框架和规则，甚至现场不断变换规则，增加活动的趣味度和新鲜度，同时，让参与者的表现成为活动创造性的源泉，让参与者享受共同创造的过程。

介绍安排

从完整性角度，这个环节一般涉及三部分内容。

首先，介绍本次工作坊的发起背景、主体、目的、目标、期望和引导师等，最好由发起人或其代言人来阐述。

其次，介绍工作坊的日程和流程安排，介绍工作坊设计过程和逻辑，这部分由引导师来介绍，更容易促进参与者了解引导师。

最后，介绍本次工作坊中发起人、参与者和引导师本人的职责与角色设想，必要时介绍为什么如此安排，这部分由引导师来介绍，可以确认自己已经被大家赋权。

设计提示

（1）介绍安排这个环节，有时也会让大家来补充议题或由大家提出议题，确保参与者在本次工作坊中享有“主人翁”意识和责任。

（2）如果参与者对流程和安排等有疑问，尽量先记下来，商量着来，切不可以过于强硬，给大家造成“只是假装尊重大家”的印象。

（3）介绍完安排后，发起人的角色和位置需要根据之前的约定执行。

发起人/代言人讲话示例

大家好！我们本次会议（主题）是……完善研讨会。

本次会议发起人为 Y 总（总经理），我（副总）是会议主持人，市场部牵头负责本次会议，负责收集记录大家的想法，并进一步完善草案。

本次会议（定位）为《全省系统对标工作实施意见》下发前的阶段性研讨会，旨在集合众人智慧，群策群力研讨对标工作策略，补充、修改和完善《实施意见》（草案），以提升全省系统市场竞争力。

本次会议的目标是希望大家在更好地理解市场部“实施意见（草案）”的想法基础上，并提出更多含金量高、针对性强、可实施的真实想法，以对《实施意见》补充、修改和完善；同时，希望大家在这一过程中相互借鉴经验，并对全系统的对标工作有更加全局性的思考和认识。

（会议的重要意义）大家都知道，对标工作是我们当前实现战略目标的基础和核心工作，这项规划如果设计得不好，不仅影响我们的战略目标实现，影响员工对我们的信心，也直接影响大家的收入。

（为什么召集大家来参加此次会议）在座的各位都是对标工作的重点单位，也是对对标策略方案影响最大的单位，我们想在方案制定阶段就倾听大家的意见和想法，在市场部初稿的基础上，借助各位的智慧把方案做得更加完善。

（本次会议的特殊安排）本次会议意义重大，大家时间也很宝贵，为了让会议取得更好的效果，在 Y 总的建议下，我们最终邀请到 ×× 咨询公司专业的林老师来引导今天下午的会议，所以我估计本次会议跟我们传统的会议会有些不同，希望大家积极踊跃研讨，主动配合老师的引导。

（引导师的专业权威铺垫）林老师是具备国际认证资格的会议引导师，我相信在专业老师的带领下，我们一定能实现会议的预期目标。接下来，我们把时间交给林老师，欢迎林老师。

期望与担心研讨会

引导者有必要进一步了解本期工作坊参与者的期望与担心，尤其是当大家对接下来的安排有了一定的了解后，这个环节有 3 个典型的价值。

首先，引导者可以整体把握参与者的期望与担心，并可以进行适当的干预。

其次，赋予了参与者吐露心声的机会。

最后，参与者之间进一步的连接彼此。

期望与担心研讨会示例，如图 16.3 所示。

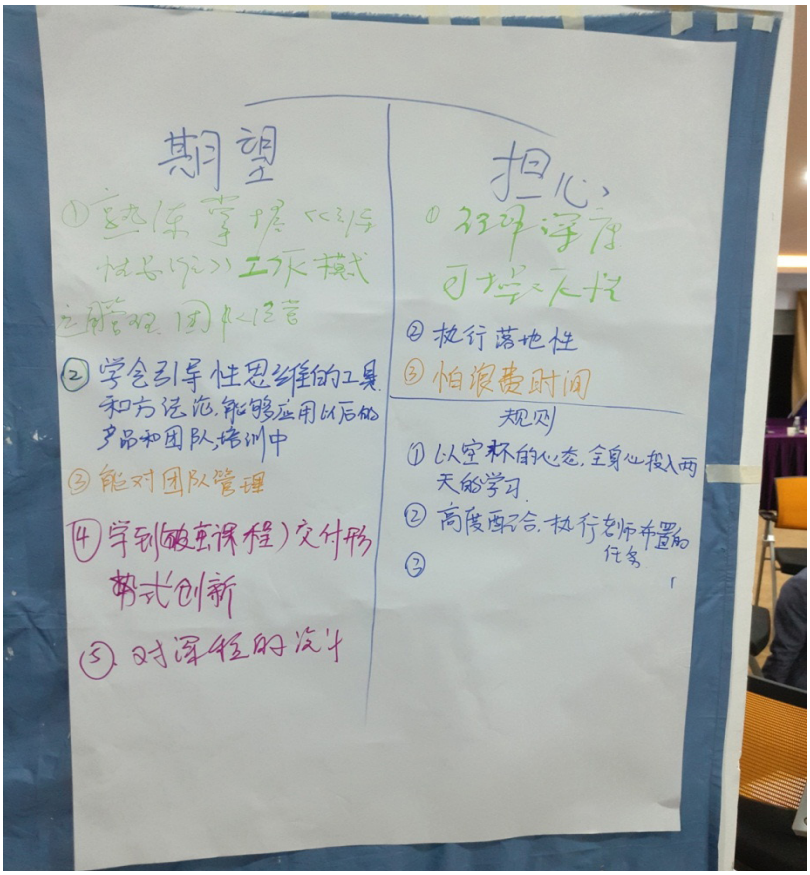


图 16.3　期望与担心研讨会示例

操作提示

1. 引导者阐明主题和目标产出

引导语言示例：关于这两天的引导技术学习，我想了解大家的期望与担心，期望既可以包括对学习内容的，也可以包括对一同来学习的伙伴，也可以描

述对自己的，越具体越好；担心和疑虑，主要是指有些事情可能影响期望的达成，比如担心学习环境不够轻松，也是越明确、越具体越好。

2. 引导者介绍书写格式和时间要求

引导语言示例：大家可以在拿到的海报上，画一个 T 字形，左边写期望，右边写担心，时间是 8 分钟左右，希望收集到每个人的想法。

3. 参与者快速发布期望与担心

引导语言示例：我们每个人的想法都很重要，我们今天尝试不同的发布形式，我们采取转圈穷尽想法的形式，每个小组发布一条，下一个小组发布跟之前想法不同的一条，先从期望开始吧。

共创参与规则

基于参与者的期望与担心，参与规则更有指导和约束价值。引导者可以让参与者基于听到的所有人的期望与担心，制定参与规则。

引导语言示例：现在我们大家都听到了不同的期望和担心，接下来，请大家试着站在全场的角度，想一下我们本次工作坊应该有哪些共同的学习规则或参与规则，有了这些规则，我们的期望可以达成，而担心的事情不会发生。我这里已经有了一个示例，保持电子设备静音。每个小组可以指定 3~5 条规则，之后我们再一起来看下。

各个小组的参与规则制定之后，可以邀请大家把所有规则贴在一起，就其中大家有异议和疑问的规则进行研讨，也可以将大家的规则再进一步共创，形成一张整体的参与规则。

第一次引导活动

这是引导者与参与者的第一次真正合作，是切入主题和目标研讨的第一小步，我一般将这个环节称为“充分预热”。充分预热阶段，引导者要达成三个目的：激发、连接和共享。

（1）**激发**：激发大家对主题和目标参与度和学习的积极性。通常采用的方式包括浮现问题、呈现压力和阐明收益。

（2）**连接**：基于主题和目标将参与者连接在一起，让大家有“我们一起”的意识。通常的步骤是分组研讨、呈现差异和集体发布，简单来说，总分总模式。

（3）**共享**：基于主题和目标引发参与者相互之间的经验分享和感受传递。通常的方式包括经验分享、焦点讨论和提出新挑战。

操作提示

（1）活动指令一定要明确，减少集中大段的语言指令，尽量一次一个指令。

（2）活动设计应尽量从容易到困难、循序渐进地进行，防止第一次活动挫伤大家的积极性和参与度。

（3）活动结束后，确认收获，并对团队表现进行适当的鼓励和赞美。

离场设计

离场环节至关重要。工作坊离场环节需要考虑的事项包括：

（1）回顾工作坊主题、目标、内容、进度，确定产出。

（2）处理停车场中被暂时搁置的事项和个性化问题，回应大家最后阶段提出的疑问。

（3）依据工作坊的目标和合约，收集或确定工作坊产出转化为具体收益的工作建议和行动计划。

（4）庆祝共同参与、共同体验、共同学习，以及收获和成长。

（5）邀请所有参与者或有强烈表达意愿的参与者或发起人发言（看时间而定），鼓励大家承诺和后续行动。

（6）离场调查，确认信息、激发责任、获取反馈、激发行动。

离场设计示例，如图 16.4 所示。

评估项目	好	中	差
1. 本次工作坊主题的选择			
2. 本次工作坊目标达成			
3. 本次工作坊对我工作的推进价值			
4. 本次工作坊我的学习和成长			
5. 本次工作坊时机和时间的选择			
6. 本次工作坊地点的选择			
7. 本次工作坊的后勤与行政安排			
8. 本次工作坊的流程与环节设计			
9. 本次工作坊引导师团队的表现			

图 16.4　离场设计示例

设计提醒

（1）闭场圈是引导者最常用的工具，即引导者邀请大家围成一个圆圈，针对自己的收获、学习状态、接下来的行动等进行宣示或对于工作坊过程中引导者与参与者的配合等过程表现表达欣赏，同时注意言辞，不要让大家觉得时间和精力的投入是为引导者和发起人，让参与者继续保有责任感和拥有感至关重要。

（2）把握好离场环节的主基调，建议引导者保证庆祝成长和收获的充足时间，哪怕在此环节安排了一些实践活动和竞争性活动，也应更多地让参与者看到自己的成长和变化，让全体参与者保持一个整体，尽量避免设计一些抬高某些人而让挫伤更多人的活动。

（3）不妨尝试加入一些艺术化的形式，营造一个积极、柔软、开心的氛围，更多照顾到参与者的感受需求、人际需求和社会性需求，如设置庆祝蛋糕、庆祝酒会、角色扮演、情境戏剧等增强参与者的体验，让工作坊的场域和产出在参与者脑海和心中维持更久。

（4）离场环节，规划的时间应尽量充分些，尽量跟之前的工作状态区分开来，常采取的形式包括进行翻篇上一个活动的仪式、增加一次能量切换活动、中间休息一次、重新布置会场、重新调换音乐等，确保离场环节发挥好其独特的价值。

（5）离场设计的活动应多设计备选方案，做到从容切换，例如原本设计的环节需要 30 分钟，而引导者发现参与者精力已经快枯竭或心不在焉，则必须要调换活动，以照顾到大家的能量状态和时间需求，避免拖沓硬拽，哪怕减少一个理性的功能需求。

试一试

试着参照老林给出的开场设计和离场设计提醒，列出自己一门课程或工作坊的开场设计安排和活动，然后再设计新的一版。

第 17 章

工作坊设计过后

坚持成长

每次工作坊不是一次简单的重复，而应成为自己成长的催化剂。没有人生来就是优秀的工作坊设计者，在工作坊设计旅途上，从来没有停滞不前的大师，唯有那些不断提升自己的人才能成为耀眼的风景。成长方式如图 17.1 所示。



图 17.1　成长方式

每次工作坊之后，自我反思和获取反馈至关重要，建议初级引导者们参照如图 17.2 所示的表格，珍惜好每次引导并实现自我突破。

<table>
<tr><td colspan="2">回顾复盘项</td><td>做得好的地方</td><td>做得欠缺的地方</td></tr>
<tr><td colspan="2">需求接洽</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">主题确认</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">目标确认</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">流程设计</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td colspan="2">会前准备</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td rowspan="6">实施</td><td>结果达成</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>流程设计</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>工具使用</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>时间节奏</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>问题处理</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td>客户反馈自我觉察</td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="3">参与者反应自我觉察</td></tr>
<tr><td>经验&教训</td><td></td><td colspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2">下一步学习成长计划</td><td colspan="2"></td></tr>
</table>

图 17.2　回顾复盘表

管好注意力

假如 Facilitation 等同于中文“引导”的含义，你觉得在工作坊中引导者**引导**的是什么呢？试着做出自己的选择，在下面括号中打钩。

（　）人们的参与度责任感。

（　）对话的方向与深度。

（　）关注点和注意力。

（　）人们的积极表现。

从教练技术的经典公式中，我们得知一个人的表现与专注紧密相关。

Performance 绩效 =Potential 潜能 −Interference 干扰

从公式中，我们会发现如果能消除内外的干扰，可以将自己的表现提升到更高境界；**工作坊设计的表现是引导参与者的能量走向，其背后是引导者自己的能量和注意力的管理**。

1. 引导者要将注意力从自己身上迁移到客户身上

总是期望自己把引导工具和引导流程演绎得得心应手时，经常发现客户不配合；当期望自己的引导的表现得到客户认可时，却往往获得客户某个方面的评价；担心自己表现不好时，也会消耗自己很多的精力和能量。

2. 引导者要将注意力从自己的头脑移到全身

在**明星问题模型**中的关于觉察力部分我们也提及从脑到心到腹的转变，初学引导的伙伴会容易把引导当作一个纯理性的科学看待，应用场景、操作流程、注意事项已经将自己的脑袋撑得满满当当的，似乎有空缺就必须填补，到了一定阶段后，这样真会“走火入魔”，因为看待事情和评价事情的标准太多，反而无法放空。多觉察自己的感受和身体反应，如果还是没有太多感觉，去参加一些身心灵的课程体验。

3. 引导者要将注意力从参与者现有的状态迁移到理想的状态

不管现场参与者有没有准备好，当我们走到了现场，我们就得相信大家都是有资源和智慧的，都是渴望达到理想状态的。随着引导经历的丰富，我越来越相信参与者的团体智慧，不管刚开始他们的行为方式如何“不理想”，逐渐地，当你扮演好催化剂的角色时，现场的化学反应就会让你得到回报。

4. **引导者要将注意力从互动迁移到场域的流动**

当参与者对引导者越来越信任后，引导者的一个眼神，大家都会给出回应，参与者的一声叹气也会给引导者一个信号。**引导者不应满足一个片刻的互动，而应关注到引导的全过程**，让双方都能感受到现场场景的变幻和自己心情的流淌，当现场经历了险滩、顺流、漩涡和暗流的每一刻，让大家享受在其中，让场域轻松而灵活。

5. **引导者要将注意力从目标迁移到现场上**

以终为始，似乎是引导者的典型特征，同时，这也在一定程度上影响了一些引导者的表现，因为这又让我们偏离了活在当下的状态，还有，当我们过分关注目标有没有实现时，我们自己反而容易流露出急躁的情绪，甚至对接下来发生的事情失去了好奇。

致引导技术学友的一封信

1. 我们要更关注引导对客户的长久价值

我们不仅仅要满足参与度和责任感的提升，更关注发起人的焦点目标有没有实现；不仅仅满足于文本成果的产出，也关注如何让文本成果落地；不仅仅满足于某次的研讨会引导成功，也要努力向客户传递引导的工作方法和引导的价值。

2. 提升引导的成功概率

将引导与组织面临的真实问题的桥梁搭建起来，需要我们调整自己的专注方向。请不要沉溺于引导工具，沉醉于将引导工具和流程演绎得完整。引导工具来源于实践。建议加强对专业领域和行业的研究，而不仅仅考虑使用团队共创还是开放空间。建议不断提升过程设计的技能，并修炼灵活的引导者的状态。

3. 理性看待技能认证

认证的过程和认证的结果相比，你更看重哪个？你更期望借助认证实现自我提升，还是为了让自己更加自信。不管是国内认证还是国际认证，我认为，都不如在实践中磨砺你的技能更重要，都不如让你的客户满意重要，都不如做好当下的引导重要。建议把通过认证作为结果，而不是目标。

4. 共铸中国引导品牌

中国引导市场的发展速度和引导者学习的进度每天都在超越大家的期望。引导技术方法虽然更多来自国外，但并不意味着我们只能永

远跟随。未来引导技术的发展，除了同行交流之外，更多的创新来自实践和跨界，而不是亦步亦趋。我们更靠近中国市场和更熟悉中国客户。我们不用妄自菲薄，不用膜拜所谓大师。引导行业没有大师。

5．拓展引导的影响力

引导的发展必将改变培训的走势，学习课堂变为解决问题的工作坊已经呈现燎原之势。引导与领导力结合，将升级管理者的工作技能，激发组织的活力。引导与基层管理工作结合，将推动对话成为解决问题的主体方式。引导与教育结合，将推动教育理念和教育方式的转变。

离场调查

欢迎真诚填写，并拍照发给**林士然**（微信号：405242508），领取红包；单选、多选还是不选？由你来定。

1. 关于本书，我最喜欢的是哪章？

2. 我想给这本书的一个关键词评语是什么？

3. 如果改版，我给这本书的一个金点子是什么？



关于 CTF 与 CFT 认证

项　目	全　称	认证条件	认证机构
CTF 认证	认证专业引导师 （Certified Technical Facilitator）	1. 提交 36 小时引导技术专业学习证明（不限课程）； 2. 按照格式要求，提交近期作为主引导师的三个引导案例（半天、一天和两天的引导案例）； 3. 案例显示申请者已经具备 CTF4 项核心素质	引导的规律研究院（The Institute for Regularity of Facilitation，ROFI） www.yindaojishu.org
CFT 认证	认证引导式培训师 （Certified Facilitative Trainer）	1. 提交 36 小时引导技术专业学习证明； 2. 按照格式要求，提交近期作为主引导师的三个“引导 + 培训”案例（半天、一天和两天的引导案例）； 3. 案例显示申请者已经具备 CFT 6 项核心素质	引导的规律研究院（The Institute for Regularity of Facilitation，ROFI） www.yindaojishu.org

尾记

感谢参加过“引导的规律®”公开课的近 300 位小伙伴们，是你们的信任和包容让我一直走到了现在，没有你们就没有乌鸦喝水社群，没有你们对课程的积极参与贡献和创造性反馈，就没有这本书，衷心祝福大家。可爱的伙伴们，我记得有陈席、党煜、郭旭亮、井凯、李佳、马云鹏、苗瑞峰、彭健、石雨鑫、孙继东、汤语川、陶金元、唐晓春、伍舒媚、云舒、于雷、**余辉**、岳山、郑英健、张正明、张中华、张博淳……

感谢已经选择了引导的组织和推动引导在中国发展的机构。

